Promoting and Encouraging Training in the Canadian Food Retail / Wholesale Industry

106-04329/

Promoting and Encouraging Training in the Canadian Food Retail / Wholesale Industry

Derwyn Sangster
Director, Business
Canadian Labour and Business Centre
February 2001

Table of Contents

Page

I. **Background and Purpose** 1

II. **Overview of the Training Models** 2

1. Company Approaches in Food Retail and Retail 3

Independents/Small Chains 3
Larger Retail or Food Retail and Wholesale Chains 5

2. Canadian Sectoral Approaches 7

Canadian Business/Labour Approaches 7
Other Canadian Sectoral Approaches 11

3. American Joint Labour-Management Approaches 11

4. Union-Led Practices 13

5. Educational Practices 15

III. **Concluding Observations** 18

Table: Overview of Training Models 21

Promoting and Encouraging Training in the Canadian Food Retail/Wholesale Industry

I. Background and Purpose

The report, *"Creating the Future, a Human Resources Study of the Canadian Food Retail and Wholesale Sector"*, was released in the fall of 1998. It presented extensive analysis of the competitive issues facing the industry in Canada, and the implications for human resources development and training practices in the industry, over the next 3 to 5 years. The report made 17 recommendations for actions which could be taken by various industry stakeholders, alone or in combination, to address these issues. Stakeholder groups included industry associations, firms, unions, governments, and educational institutions and training providers.

Following release of the report, a Transition Committee was established to guide the development of further activity which could lead up to, and provide the basis for, the creation of a Permanent Standing Advisory Board.

The Transition Committee has concluded that firms in the industry must adopt a training 'culture' and overcome their traditional reluctance to train their employees. Unions, too, must be encouraged to participate in, support, and even initiate, innovative training approaches. Promoting this training culture could be the focus for the initial activities of the Permanent Standing Advisory Board.

The Committee noted as a starting point, that further focussed research was needed to gather persuasive and compelling evidence on the benefits and best practices of training, which can be put before firms and unions in the industry. The Committee noted in particular the need for research on the following two questions:

(i) What compelling reasons can be identified for employee training in the Canadian Food Retail and Wholesale sector, which would provide firms in the industry with a persuasive business-based argument for training and development? What evidence exists of positive business impacts flowing from training?

(ii) What relevant training models can be identified that address training issues similar to those of the Canadian Food Retail and Wholesale Industry, which would provide examples of innovative approaches to training and development issues for the industry?

Together, these pieces of research, persuasively presented, would provide the Permanent Advisory Board with the basis on which to begin its role as a training and human resource development champion in the industry. They would provide evidence with which it could actively approach firms and unions in the industry to promote employee training.

The results of the research on the 'compelling reasons' and business benefits from training is presented in a companion document titled *'Training, the Bottom Line, and the Food Retail/Wholesale Sector'*.

A summary of the results of the research on training models is presented below. Individual training models are described in more detail in a separate companion document entitled *'Case Studies in Innovative Training Practices for the Canadian Food Retail/Wholesale Industry.'*

II. Overview of the Training Models

The research has summarized and described 25 different training-related models. These have been chosen to reflect a wide variety of approaches which address a range of training issues relevant to the Canadian food Retail/Wholesale industry. These issues reflect the different dimensions of training which confront the industry, which include:

- types of employees being trained (e.g. management, clerks, cashiers, etc.);
- types of skills being provided (e.g. technical skills, management skills, literacy, people skills, etc.);
- types of training delivery technology (e.g. traditional, computer-based, distance education, etc.);
- focus of the training effort (e.g. firm level, union level, sector level, etc.);
- training partners (firms, unions, educational institutions, in varying combinations).

Most of the examples cited cover more than one of the above dimensions.

Different readers will be interested in different training dimensions, so some cases will be of more interest to some readers than others. The report is organized in an effort to facilitate readers' 'navigation' through the cases to find the ones of most interest.

The discussion in this section is organized according to the type of organization involved, as follows:

1. Company Approaches in Food Retail and Retail
2. Canadian Sectoral Approaches to Training Issues
3. American Joint Labour-Management Approaches to Training Issues
4. Union-Led Practices
5. Educational Practices

For each organization type, the narrative draws together and summarizes some common themes. A table at the end of the report presents the individual models in visual form according to the various training dimensions covered by each. As noted above, individual case study descriptions are presented in a companion document, *Case Studies in Innovative Training Practices for the Canadian Food Retail/Wholesale Industry'*.

1. Company Approaches in Food Retail and Retail

The research explored the training approaches of ***smaller food retail independents*** and ***larger retail and food retail/wholesale chains***, both in Canada and the United States.

The specific companies covered were:

Small/Independents/small chains

- **Company A**, Southern Ontario; (10 stores)
- **Company B**, British Columbia; (3 stores)
- **Company C**, Eastern Ontario; (5 stores)
- **D&W Food Centers Inc**, Grand Rapids, Michigan. (25 stores)

Larger Retail or Food Retail and Wholesale Chains

- **SUPERVALU University**, Minneapolis, Minnesota;
- J.C.Penney Company, Plano, Texas;
- Company D[1], Canada
- Company E[2] (USA)

(1) Independents/small chains

The four small firms are very different in a number of respects, including relative size and location. Nevertheless, a number of characteristics were common to all or most of these firms. Taken together, these characteristics paint a picture of firms with a clear business sense and an understanding of the contributions which human resources and training strategies can bring to the attainment of their business goals. The strong commitment to training which has resulted constitutes a natural outgrowth of these broader business strategies. These characteristics, together with a brief commentary on each, are as follows:

---

1 The Company asked that its name not be used.

2 The Company asked that its name not be used.

(a) Focus on Customer Service and Product Knowledge

In several of the firms discussed, the business begins with a 'culture' of customer service which in turn reflects the 'family' nature of the company. The stress on customer service links directly to the importance of product knowledge and to the value of having employees able to advise customers on preparation of different products. It follows that most of these firms place a high value on 'people skills' and personal characteristics when they recruit, recognizing, as one of them put it, that 'today's recruits are tomorrow's managers'. These characteristics were particularly apparent in the cases of **Company A** and **Company C**.

Other important aspects of customer service related to the employee's authority to make service-related decisions on the spot to deal with specific situations. Firms such as **Company B** and **Company A,** in particular, recognized the value of preparing and equipping employees to take these decisions.

(b) Strong Alignment between Values, Business and Human Resources Strategies, and Training Plans

Common to most of these four firms was an explicit reference to 'values' as a basis of their operations. In several of the firms, particularly **D&W Food Centers**, these were reflected in formal business plans in which human resources strategies played an important role. Reducing turnover and its associated costs, for example, was seen as an important business strategy for several, and training played a part in this. This was particularly the case for **Company B** in a resort community, which had to deal with a highly transient labour force.

One firm (**D&W Food Centers**) explicitly linked turnover at the store level to a shortcoming in the leadership provided by the store management, and sought to address turnover through management training. In none of the firms did training simply sit by itself as a priority; rather, each firm regarded training as a critical means to achieving and supporting other aspects of its business strategy.

Several firms (**D&W Food Centers, Company A**) had well developed formal employee performance evaluation processes, in which employees were encouraged to identify the training they would need to reach certain employment and performance goals. Internal promotion was a feature of these firms, with promotion decisions reflecting performance evaluation, training taken, etc. For two of the firms, which were in the process of rapid expansion, the internal development and preparation of the necessary managers posed a major challenge for their training infrastructure. Where a firm recruited middle managers, it sought management skills first, adding grocery-specific skills later.

(c) Strong involvement of management in delivering training

For most of these firms, the majority of their training was developed in house, and a high proportion delivered by store or department managers. Several relied on 'train-the-trainer' methods.

In other respects, the mechanics of training differed among the firms. **Company C,** for example, has set up its own training centre because institutional courses are not seen as practical enough to meet its needs. **Company A** requires every new employee to take the Cornell University Home Study Course, *Fundamentals of the Food Industry*. **D&W Food Centers** also uses Cornell courses, and relies on local colleges to provide regional training sites for employees not located near the centralized sites. **Company B** makes use of the Canadian Federation of Independent Grocers video library, as well as Internet-based training.

(d) Importance of 'soft' skills

All four firms placed a high priority on skills related to leadership, communications, interpersonal skills, etc. This applied both to their management and to others in the store. The stress on these skills was particularly apparent in **D&W Food Centers** and **Company A.**

(2) Larger Retail or Food Retail and Wholesale Chains

The approaches of the large firms showed the greatest diversity, probably reflecting the diverse nature of the firms themselves. Of those examined, one (**J.C. Penney**) is a non-food retailer, one **(Company E)** is a very large food retailer with a number of large banner subsidiaries, one **(Company D)** is a medium-sized food retailer, and one **(SUPERVALU)** is a food wholesaler/retailer. While all four firms trained both their management and sales employees, these differences have in some measure shaped various aspects of their training approaches. Thus:

(a) Issues of Training Consistency

J.C. Penney, the non-food retailer operating under its own name, places a high value on consistency of training for its management and sales employees across its 1100 American stores. Issues of cost effectiveness and responsiveness are also important. The company has therefore introduced a training system that is completely distance education-based, using satellite transmission, CD-ROM and Intranet technologies in an integrated fashion.

Similarly, **Company D** has addressed the issue of training consistency, but has relied on more traditional 'train-the-trainer' approaches rather than technology-based methods.

At the other extreme, **SUPERVALU**, as a wholesaler, supplies a wide variety of stores, each with its own market positioning and identity. The company's training strategy focuses on supporting the retailers it supplies, on the reasoning that if they succeed, SUPERVALU succeeds. Because its retailers are so different, however, SUPERVALU concentrates on customizing generic courses to the particular needs of individual clients. It has developed a formal business assessment process for determining these needs, and for determining which problems are training problems and which are not.

Somewhat in the middle between these two extremes is **Company E**. As a holding company operating stores under five banners, this company recognizes that the specific training strategies of each banner firm must reflect and support that firm's business

strategy. In turn, the business strategies of the banner firms vary with their markets, competitors, and positioning. Thus, there will be important differences among the five training strategies. At the same time, however, there are opportunities for synergy and experience-sharing among the five banner firms, to find the firm with the best experience and raise the others' level of training to match it. Thus **Company E** is also concerned to a significant degree with issues of training consistency.

(b) Issues of Training Delivery Technology

Three of the four firms, to one extent or another, are exploring or using new training technologies in their effort to develop training on a cost-effective basis. Of the three, **J.C. Penney** has taken the most radical approach, completely scrapping its former traditional 'paper-based' and 'stand-up' training approach and replacing it with a fully integrated distance education methodology. **Company E** has continued to use a wide array of more and less traditional training approaches, reflecting the historical differences among its five banner firms. However, in all of its banner stores it has moved strongly to computer-based training to deliver cashier training. **SUPERVALU** still provides most of its courses on-site. However, each of its distribution centres is equipped with two-way video, which permits the delivery of interactive courses. The company is planning more here.

In contrast, **Company D** has been more cautious about adopting new training technologies, relying for the present on more traditional methods (train-the-trainer, supported by regionally-based training staff).

(c) Issues of the Payback from Training

Three firms had addressed the issue of the business payback to training, in a more formal way than the smaller independents. **SUPERVALU** noted its research on the impacts of its computer-based training, which indicated a very rapid payback to such training in terms of reduced error rates, reduced turnover, etc. **Company E** cited similar evaluations of its computer-based training for cashiers. It noted the greater speed with which the training was conducted compared to traditional methods, as well as the improved performance of CBT-trained cashiers compared to those trained more traditionally. Finally, **J.C. Penney** reported that they are able to track the sales performance of individual employees and compare that of training participants to that of non-participants. They find a high positive correlation between sales levels and training participation. **Company D**, significantly smaller than the other three, was closer to the small firms in that it had explored the business payback to training in a less formal manner.

In this regard, the larger firms' attitudes to employee turnover contrasted with those of the smaller independents cited above. Both **Company E** and **J.C. Penney** considered employee turnover a fact of retailing life, and appeared to place less emphasis on reducing turnover than on achieving other business objectives. This contrasts with the greater concern for turnover, and the great care taken in recruitment, reported among the smaller firms.

2. Canadian Sectoral Approaches

Canadian Business-Labour Approaches

In Canada, about 25 **sectoral councils** have been established to address the human resources issues of individual sectors. A large number of these are joint labour/management organizations, and many also include governments and educational institutions. Facilitated greatly by the federal government, most were established in the late 1980's and early-to-mid 1990's. Many followed the completion of human resource studies similar to *Creating the Future,* the recent human resources study of the Food Retail/Wholesale Industry.

Not surprisingly, the sector councils' activities have varied, reflecting the differing realities and issues of their sectors. For example, while some have included both training and 'downside' adjustment activities (the latter to address the needs of individuals leaving the sector), others have focussed on developing occupational standards and generic industry-wide course curricula. Others in more technology-intensive sectors have developed Internet-based recruitment/placement tools for their members. In most cases, these various products were developed in order to generate revenue for the sector council, to help it become financially self-sufficient.

Unfortunately, some sector councils have also been disbanded, often due to their inability to become financially self-sufficient. When government funding vanished, so did industry interest. (In contrast to the American partnerships described later, collective bargaining and/or employer contributions were not, for most sector councils, the main source of revenue.)

A more recent complicating factor has been the federal government's decision in 1998 to 'devolve' responsibility for labour market programs to the provinces. As a result, the federal government was no longer permitted to pay direct training delivery costs incurred by sector councils. Thus, while the federal government maintains some responsibility for facilitating the development of sector partnerships, the sector councils must now approach the provinces individually for core training dollars. The extent of the impact of devolution on sector councils is only beginning to be felt.

The federal government nevertheless remains keenly interested in the potential for sector councils and has maintained its support for new and established initiatives. Though the funding question is crucial in the Canadian context, it is still important to examine some of the models that have been successful in bringing together labour and management together to develop joint sector-level approaches to human resource development.

Four different sector councils are described individually in the companion Case Study document. They are:

- The Canadian Steel Trade and Employment Congress (CSTEC),
- The Canadian Grocery Producers Council (CGPC),

- The Textiles Human Resources Council (THRC), and
- Canadian Tourism Human Resources Council Tourism Careers for Youth (Youth Internship Program).

All of these sector councils are joint labour-management partnerships, and each in addition has developed close working relations with community colleges and universities. Each has addressed training issues in a different way, taking into account the sector's particular needs. Taken together, they demonstrate the potential variety and effectiveness of joint sectoral approaches to training questions.

Of particular interest in this regard are sectoral approaches in such areas as:

- occupational/skill standards;
- training course development across the sector;
- workplace-level training tools;
- adjustment and career counselling measures;
- youth/management internships to attract new entrants into the industry.

The four sector councils, and key features of their approaches, are summarized as follows:

1. **The Canadian Steel Trade and Employment Congress (CSTEC)**, established in 1986, operates an innovative Worker Adjustment Program that provides a wide range of services and financial assistance to dislocated steelworkers.

In adjustment situations, CSTEC will send in a team composed of members sensitive to management and worker issues to interview those affected by the layoff and identify their training, counselling or other re-employment needs. For those who become unemployed, CSTEC will provide assistance in resume-writing, job search and ongoing support and counselling.

CSTEC has also developed a Skill Training Program which is now delivered in cooperation with 20 community colleges and cégeps. Offering a wide array of courses leading to a certificate in steelmaking, courses are taught at the workplace, in colleges, or in union halls. Certified college instructors work with union and management trainers, and industry needs are an important factor in the development of curriculum.

In this regard it is noteworthy that CSTEC and its community college partners have been able to develop generic courses across the steel industry despite the strong initial view of many companies that the majority of their training was proprietary rather than generic. The reduced cost to companies of offering generic training in some areas is seen to free up funds for proprietary training in others.

2. **The Canadian Grocery Producers Council (CGPC)** has focussed on developing training-related products and services for the sector, focussing on meeting the research, information and consultative training needs of the industry.

Today the CGPC's core services include:

- research – a 1997 overview of the industry and its training needs; a 1999 human resource update; and five case studies outlining tools to establish joint workplace training;
- a training guide series on needs analysis, joint workplace training committees, and training plan development, which will soon be available with a workshop series;
- advisory services, training needs analysis support and customized course development.

Though CGPC does not deliver training in a direct manner, it has partnered with "associate" training institutions to make available thirty courses in both general education and industry specific areas (i.e. pasteurization, pest control in the food industry, milk grading, smokehouse operation, dehydration, food packaging, food plant sanitation, and so on. These courses can be offered at the workplace and range from three hours to two days, making their delivery practical and affordable.

The Textiles Human Resources Council (THRC) has had particular success in developing occupational profiles in the sector, and in addressing its Management Development needs.

The Council has developed **occupational profiles** in a number of different job categories, including mechanics, textile dyers, and textile supervisors. Based on these profiles, the council has developed training programs. In co-operation with community colleges in Ontario, Quebec and North Carolina, the THRC is currently piloting a multi-module program to upgrade machine mechanics. Eventually, the intent is to develop courses such as this into a core curriculum and deliver it in a distance education format via computer-based training.

The **Textile Management Internship Program (TMIP)** has been developed to address an environment where the sector's management contingent is aging steadily. The initiative reflects a partnership with Mohawk College and McMaster University in Hamilton, together with the College of Textiles at North Carolina State University. Textiles suppliers, processors, and unions have also participated in the course development.

The program takes graduates of science or engineering programs, half of whom are women and all of whom are under 30, and provides them with training in textile science and manufacturing and business management. The program includes paid work placements.

The entire first year graduating class found jobs in the Textile industry.

4. The **Canadian Tourism Human Resources Council (CTHRC)** established one of the earliest and most successful youth programs, called **Tourism Careers for Youth**. Aware that the industry did not attract new entrants, due to the perception of low wages and poor working conditions, the program aimed at enhancing the industry's image and attracting youth to its numerous occupations. Since these features of the industry were similar to many of those attributed to Food Retail/Wholesale, the **Tourism Careers for Youth** program has relevance for Food Retail/Wholesale.

The **Tourism Careers for Youth** program combines basic level education with job related skills, as well as a work placement. The pre-employment and workplace training program is 90 hours, and includes such areas as service excellence; food safety and sanitation; first aid; job shadowing, and so on. Once the classroom portion is completed, participating employers will be expected to provide a further 90 hours of workplace training, with the goal of permanent employment in the sector.

The TCY program uses already developed materials to encourage high school students and graduates to enter the program. An industry volunteer makes presentations to grades 10-12, and high school career counselors are given materials. A new train the trainer program introduces the Council, its products and services and encourages employers to adopt national occupational standards. Following a two-day session, the industry trainers are able to deliver workplace programs.

Between 1996 and 1998, Phases I and II of the program were viewed as very successful. Of the participating youth, fully 70% completed the program (including the six month employment placement) and have either remain employed in the industry or have returned to school.

Phase III of the program, however, was negatively impacted when the federal government devolved its training responsibilities and jurisdiction to the provinces. Rather than accessing federal funding once for the entire program, provincial/territorial level Tourism Human Resources Council representatives had to approach their own provincial/territorial government for youth funding. This has resulted in inconsistent application of the program across provinces/territories.

The CTHRC has also developed some 40 **national occupational standards** for Tourism, essential skill profiles for 13 occupations, and workplace-based training materials and certification programs for over 25 occupations. These serve as a foundation for many of its other activities.

The Retail Council of Canada Initiative to Develop Occupational Standards in the Canadian Retail Industry

The Retail Council of Canada (RCC), in partnership with several other organizations[3], has recently produced national Occupational Standards for (i) Sales Associates and (ii) First Level Managers in the Retail Industry. Together, these occupations constitute an estimated 80% of employment in the industry.

The RCC is developing the course content which will allow training agents/institutions to teach to these occupational standards. The RCC will manage the examination and certification process, although the examinations will be set and administered by a partner educational institution. The resulting certification will be portable across the retail industry.

There is a high level of potential applicability of these Retail Occupational Standards to the Food Retail sector. The role of the RCC as a central industry-wide agent in developing these standards and managing the training and certification process could also be of interest within Food Retail.

The American experience in using Retail Industry occupational standards may illustrate the potential application of these standards in a variety of settings, and thus be helpful in a Canadian context. The National Retail Federation (NRF) in Washington, D.C., has had a retail sales associate standard in place since 1997. Using this and related occupational standards, the NRF has developed a large number of partnerships at the national, state and local level to build the skills and improve the career opportunities and professionalism of retail workers. Over 15 states are involved.

These partnerships have taken a variety of forms, including supporting high school internships in Retail, supporting firms' training programs, developing college curriculums, and developing employee assessment tools. Several of these partnerships are briefly described in the companion Case Study document.

3. American Joint Labour-Management Approaches

Joint Labour Management Training Partnerships have been an important innovation in American industrial relations during the past twenty years. Programs that have successfully assisted both active and laid off employees of large corporations appear to be fully supported by the union and the company, and resources are generally achieved through collective bargaining.

---

[3] These include Human Resources Development Canada, Ryerson Polytechnic University, the Canadian Tourism Human Resource Council, and a number of large Canadian Retailers such as Sears, K-Mart, and Levi Strauss, among others.

Though funds are negotiated in the private sector, there has also been a broader renewal of interest in joint training among business, labour organizations, and the federal government. A recent report by the AFL-CIO, entitled "Skills for the New Century: A Blueprint for Lifelong Learning", recommends that business, labour, academics and government make new commitments to improve education for workers. The Communication Workers of America (CWA), AFL-CIO, the American Council on Education and the National Association of Manufacturers have all agreed to pursue the report's four goals. They are:

- To deliver education and training programs that lead to useful credentials and meet labour market needs;
- To improve access to financial resources for lifetime learning, including those in low wage jobs;
- To promote learning at a time and place that and in a manner that meets workers' needs and interests;
- To increase awareness and motivation to participate in education, training, and learning.

There are well-established training partnerships in four American sectors, i.e. telecommunications, steel, automobile, and aerospace. They are described in more detail in separate the companion Case Study document, and are as follows:

- **Quality Through Training Program (QTTP),** (Boeing Corporation and the Industrial Association of Machinists of America);
- **DaimlerChrysler National Training Centre,** (DaimlerChrysler and United Auto Workers);
- **In the Telecommunications sector, the Alliance for Employee Growth and Development, Inc.; Pathways;** and the **National Advisory Coalition for Telecommunications Education and Learning.** (The Communication Workers of America, the International Brotherhood of Electrical Workers, and various telecommunications companies);
- **The Institute for Career Development, (ICD),** (The United Steelworkers of America (USWA) and various steel companies).

All four partnerships are funded through collective bargaining, and have a proven record of successfully training and upgrading the skills of their workforce. Taken together, they illustrate the strong training initiatives which can develop through agreements between firms and unions, both of whom give training a very high priority.

While differing in details, these partnerships contain a number of similar features, many of direct interest to Food Retail/Wholesale. These include:

- Basic skills training (mathematics, literacy, computers, etc.);
- Technical and trades training or pre-apprenticeship;
- Degree/certificate programs in a number of fields;
- Tuition assistance.

In addition, several feature local training facilitators or peer counsellors who can provide individual assistance to trainees. Others provide a strong career guidance and development component. Most programs are open to both active and laid-off union members.

4. Union-Led Practices

Two union-led approaches, one British and one Canadian, have been identified as models with applicability to the Food Retail/Wholesale sector. They are the United Kingdom's **UNISON Open College**, and the activities of the **United Food and Commercial Workers International Union (Canadian Region).** Each is summarized below and described in more detail in the companion Case Study document.

1. UNISON Open College

UNISON, Britain's largest trade union, represents a diverse membership of workers in the public and parapublic sectors in occupations such as health care, finance, social and other human services, etc. It coordinates educational and vocational training activities for participants who are comparable in many ways to those the retail sector. These points of comparison include:

- a higher than average percentage of female workers;
- a high level of early school leavers with little opportunity for continuing education;
- many female workers in temporary, part time, or insecure positions;
- occupational groups which are generally stratified along gender lines, and considered low skill, low wage work;
- female workers who experience greater difficulty accessing training due to child care and other constraints.

These trainee characteristics make UNISON's approach very relevant to the Food Retail/Wholesale industry.

UNISON Open College is based on a partnership between Open University (a distance education institution in England) and the Workers Educational Association (WEA). The

Open College offers both basic skills and job related training to active and laid off employees and others seeking to join a particular profession. The courses that are available include Return to Learn, associate degree, diploma and certificate programs in health, housing, and other areas.

Together these partner groups provide course delivery, certification, tutoring and peer support, financial assistance and so on. The Return to Learn programs are offered in a friendly, accessible and non-threatening format which students can pursue at their own pace. This encourages a high rate of participation among employees, many of whom do not perceive themselves as having academic skills. As a result, many graduates of these programs go on to take up further learning opportunities, at work and elsewhere.

Though UNISON does not have a formal national partnership agreement with an employer or group of employers, it does claim to be highly responsive to the needs of employers especially in the area of communication skills. A number of employers, recognizing the value of the Return to Learn program as a way to encourage employees to upgrade skills, grant employees paid release time to take the courses.

2. United Food and Commercial Workers International Union (Canadian Region) — Training Trust Funds

The Canadian Region of the UFCW has about 200,000 members concentrated in food manufacturing and retail food sales and distribution. Since the late 1980s, the union has negotiated **Training Trust Funds** at the local level, which support training facilities and programs in remedial and vocational areas.

The Trust Fund agreements are included in the collective agreement or as a separate addendum, and provide an employer contribution toward the cost of education. These local funds are especially common in retail food; all of the major represented chains have some form of training contribution ranging from 5 cents to 25 cents per hour per employee, including part time employees. Many collective agreements have improved their training contribution over time. In most cases, the funds are remitted to the union that controls their use. In one case, the Clifford Evans Training Centre, the agreement is jointly trusteed with employers.

In 1990, the UFCW Canadian Director established the National Training Fund, based on one cent per hour from each local training contribution. Initially these funds were intended to provide once only grants to contributing locals for the purchase or construction of a training facility. However in 1994, the National Training Program was created and offered a wider range of program and advisory services by two Directors.

In most locals where they operate, the trust funds have been used to construct local training centres. At the centres, a variety of training courses are provided to union members, including academic upgrading, computer courses, English as a second language, labour education, pre-apprenticeship, and courses specific to Food Retail. In one centre, a certificate program in Food Retail is being offered.

The local training centres constitute a local focus for training activity in the Food Retail sector which may have the potential to develop partnerships with universities to promote distance education approaches tailored to the sector. Interviews with universities active in distance education, described below, suggest that this may be an area for exploration.

5. Educational Practices

Six innovative educational models have been profiled as part of the research. Reflecting the geographical dispersion of the Food Retail/Wholesale industry and the associated issue of access to training, four of these models possess a strong **Distance Education** aspect which should make them relevant to the sector. The four are:

- Ryerson Polytechnic University Bachelor of Commerce in Retail Management
- Athabasca University, Alberta, Canada
- B.C. Open Learning Agency
- Cornell Food Industry Management Home Study Program (Ithaca, NY, USA)

A fifth model, the **Cornell University Youth and Workforce Development Programs,** combines distance education approaches with youth internships, to attract young workers into the Food Retail/Wholesale industry.

The sixth model is included because it is one of the few Canadian university programs with a specific Food Retail Management component. It is the **University of Quebec at Montreal School of Management Module in Food Retail Management.**

The six educational models are each briefly summarized below.

1. Ryerson Polytechnic University
Bachelor of Commerce in Retail Management

Ryerson Polytechnic University introduced its Bachelor of Commerce in Retail Management in September 1998. It is Canada's first Retail Management degree, and is a four year program. It currently has 60 students in their first year in the program, and 90 students in their second year. Much of the incentive for the creation of the program followed a series of studies of the Canadian retail sector in the early 1990s, which identified a lack of a university degree program in retail as one of a number of the important issues facing the sector.

The program focuses on the four themes of Customer Service, People Skills, Technology and Strategy. It also uses a combination of 'traditional' teaching methods (lectures, seminars, workshops, case studies) and newer technology-based approaches. The latter include not only audio/video methods, but also CD-ROM, Internet-based teaching, and interactive Internet broadcasting. The first two semesters of the B. Comm. program are

fully distance-deliverable using a combination of Internet-based courses, books, and tutorials.

The program's Internet-based component is a major innovation, and is building towards Ryerson's goal of having the entire B. Comm. program deliverable in English and French via the Internet. This component contains a high interactive element, including chats/discussions, guest expert interviews, slides and audio tapes. It is deliberately designed to be at the 'high end' of Internet delivery, with many 'bells and whistles', in order to attract its key audience — high school graduates who are very Internet-literate.

2. Athabasca University, Alberta, Canada

Athabaska University (AU) describes itself as Canada's leading distance education university, expecting to serve over 20,000 students from all parts of Canada this calendar year. Of its students, 14% did not have high school completion and 64% were women. It provided degree and certificate programs, but relatively little at the basic skill level.

The university's programs are primarily distance education-based, with study materials received by the student and completed at home. Students have access to a tutor by telephone or in person. Increasingly, the Internet is being used as a medium for course delivery.

According to an AU spokesperson, there is considerable potential for new course development and delivery in partnership with other organizations. Courses could be developed together, and accreditation provided by AU. In the case of Food Retail, for example, partnerships could be established with firms, UFCW training centres, or a sectoral organization to develop and deliver courses.

3. B.C. Open Learning Agency

The Open Learning Agency (OLA), while not mandated to have a national scope, provides programs which range from K-12 to secondary and post-secondary programs, certificates, diplomas and degrees. For students at the remedial level, the Career and College Preparation Service provides more than 40 Adult Basic Education courses at the fundamental, intermediate and advanced levels.

The Agency's Workplace Training Systems (WTS) provides workplace training to clients around the world. In this context, OLA strives to attract client organizations with which it can partner to develop and deliver workplace training tailored to clients' needs. UFCW local 2000 has had discussions with OLA concerning a basic literacy program. The potential for partnership with OLA, as with Athabaska University, is worth exploring from the perspective of industries such as Food Retail.

4. Cornell Food Industry Management Home Study Program (Ithaca, NY, USA)

One of the best-established distance education programs in the U.S. and Canada, the Cornell program includes over 50 courses and 400,000 students. It has operated since

1964, and includes training for virtually every job classification in the Food Retail industry.

Its Supermarket Series includes a broad range of operations and management courses such as Customer Relations, Finance and Analysis Sanitation, Front End management, etc.

In 2000, if will add management and operations courses with a departmental focus, e.g. meat and produce, bakery, floral, etc.

5. Cornell University Youth and Workforce Development Programs

This is an educational program targeted toward "talented" high school juniors and seniors who study the usual Cornell coursework as well as interning in a participating retail food store. A school and a work mentor are assigned to each student when they become enrolled. Mentors support the student's progress at school and in the host store.

In their Junior Year, students can organize their own schedules to complete their required coursework and hours of work in their host stores, all during regular school hours. Courses in the junior year include Fundamentals of the Food Industry, Front End Management, Effective Communications, and Customer Relations.

In their Senior Year, students continue to combine self study coursework with their work placement, covering Economics for Business, Grocery Management and Operations, Service Departments, Produce Management and Operations, and Meat Management and Operations.

The school mentor grades the course assignments and the company mentor provides an evaluation of the student's work experience. Credit can be earned toward their high school diploma, and the host stores pay the cost of tuition and books. The students also receive a small salary for hours worked.

Students who complete the high school internship and go on to further education in the sector become eligible for six credits of advanced standing from a participating college, and will have college program courses reimbursed by participating stores.

A related Cornell program, the **Food Industry Initiative,** is also under development in New York City. It offers disadvantaged youth and adults an opportunity to enter the workforce in a number of different areas, including the food industry. Partners in the community work with Cornell to prepare disadvantaged, low income inner city youth to improve literacy skills and participate in internships and mentoring programs. The purpose of the educational component of the program is to foster personal development, self confidence and community commitment. The **Food Industry Initiative** is a partnership of the university, the industry, educators and community based organizations.

6. University of Quebec at Montreal School of Management Module in Food Retail Management.

The UQAM program is one of the few Canadian university programs with a specific Food Retail component. The 18-credit program is open only to students with a working knowledge of French and at least two years' experience in managing a food retail outlet. Its focus is therefore on skill and knowledge upgrading and updating. The module is not available in a distance education format.

The four courses offered under the module are:

1. Organizational Behaviour (3 credits)
2. Retail outlet Management (6 credits)
3. Introduction to Human Resources Management (3 credits)
4. Introduction to Management Studies (6 credits)

Fifteen students began the course in summer 1999, and another fifteen have followed in winter 1999.

III. Concluding Observations

In reviewing the 25 training-related models, individual readers will likely first consider which are most relevant to their own situation. In considering training-related actions which their own organization might wish to take, readers will draw selectively from the individual models, referring most to the experiences of organizations similar to their own. Thus, for example:

- Representatives of smaller firms will likely wish to take note, in the small firm cases cited, of the strong links between business plans and human resource development cultures;
- Representatives from larger chains will note the variety of training delivery practices adopted by other chains, each reflecting its own competitive environment and most trying to achieve a degree of consistency in the training 'message' across many sites;
- Union representatives will likely focus first on union-led initiatives, noting their potential to bring in other partners such as firms or educational institutions to address their members' skills upgrading needs (particularly in the areas of basic skills), in a manner which supports and builds members' confidence in participating in learning;
- Representatives of both firms and unions will note the sophisticated training infrastructures established through collective bargaining in several American sectors where employers and unions share a common training priority, and will likely consider the applicability of these approaches in a Canadian context.

The Transition Committee, however, is looking at these cases not just from the individual perspective of each Committee member, but also from the perspective of the industry as a whole. Its agenda includes exploring what the industry as a whole can do to enhance its overall 'training culture'. In this context, the initiatives which involve partnerships among several stakeholders may have particular relevance.

The cases summarized above include a number of partnerships whose activities might be particularly thought-provoking for the Committee. Of particular potential interest are the following:

Canadian Sector Councils

Canadian sector councils, usually beginning as partnerships between employers and unions, have in many cases developed strong further links to educational institutions. Using these and other resources, the sectors have then been able to develop sector-wide initiatives which may be of particular interest to the Food Retail/Wholesale industry. These include:

- occupational/skill standards;
- courses for employees in the industry;
- training-related tools for workplaces;
- adjustment and career counselling measures; and
- youth and management internship programs to attract new employees into the sector.

The variety of such initiatives, reflecting the needs of individual sectors, together with their joint development, should stimulate interest within the Committee.

Retail Sector Initiatives

The activities of employers and educational institutions in developing occupational standards in the Canadian Retail Industry may also warrant further consideration. While unions were not involved in this Retail development, they are involved in sector councils such as Textiles and Tourism which have undertaken similar occupational standards work of their own. The potential to build training programs on the foundation of occupational standards is illustrated both in the experiences of these sector councils and in the American standards-based initiatives which are also cited.

The similarities between Retail in general to Food Retail in particular clearly raise the question of how applicable these Retail initiatives might be in a Canadian Food Retail/Wholesale context.

Educational Activities

While the number of retail management degree courses and programs specifically in food retail management are limited in Canada, educational institutions have developed a number of activities relevant to Food Retail/Wholesale. The models described above point in particular to the potential for partnership between the sector and educational institutions in the areas of distance education and youth/management internships. While individual companies might be able to establish partnerships of these sorts on their own, the case study experience also suggests a strong potential for these to be established on a sectoral basis.

In summary, within these models there are examples of many initiatives which might provoke considerable thought within the Canadian Food Retail/Wholesale industry. While many individual models would be of interest to particular constituencies, others might introduce or reinforce ideas within the sector concerning whether to explore further a sectoral training approach and, if such an approach were undertaken, what initiatives to include on a sectoral agenda.

These decisions remain those of the sectoral stakeholders, based on their assessments of the cited models and their applicability and/or adaptability to the Canadian Food Retail/Wholesale industry.

Overview of Training Models

1. Company Dpproaches in Food Retail and Retail					
(a) Independent/Small Chains					
Model Name	**Stake-holder(s)**	**Trainees**	**Skills Delivered**	**Methodology or Delivery**	**Key Issues or features**
Company C, Ottawa, Ontario (5 stores)	Food Retail firm	Management, clerks	Management skills, product knowledge, orientation	Training centre (management); on-site (clerks)	Core firm values; hiring stresses people skills; training centre for management skills
Company A, Hamilton, Ontario (10 stores)	Food Retail firm	Management, new employees	Management skills, orientation	Train-the-trainer; video; Cornell courses	Training supports core firm values and overall human resources strategy
Company B, Whistler, B.C. (3 stores)	Food Retail firm	Clerks, new employees	Cross-training; product knowledge	Supervisor-delivered; Internet	Focus on reducing turnover, employee involvement, customer service
D&W Food Centres, Grand Rapids, Mich. (25 stores)	Food Retail firm	All employees	'Softer' skills (management); department-specific skills	Variety: videos, Cornell, in-house	Training supports core firm values and overall human resources strategy

(b) Larger Retail or Food Retail and Wholesale Chains					
Model Name	**Stake-holder(s)**	**Trainees**	**Skills Delivered**	**Methodology or Delivery**	**Key Issues or features**
SUPERVALU University, Minneapolis, Minn. (wholesale, supplying 3,500 stores)	Food Wholesale firm	All employees of retail stores it supplies	Marketing; Operations and Merchandising; Financial; Human Resource Management	On-site; video under development; other sources or methods as needed	Customized courses based on business assessment process
J. C. Penney	Retail firm	Store management and sales employees	Management: coaching, leadership, 'soft' skills; Sales employees: product knowledge, customer service	Complete distance education delivery	An example of an integrated distance education delivery format with no use of traditional 'paper-based' or 'stand-up' approaches
Company D (Canada) (100 stores)	Food Retail firm	All employees	Technical and 'soft' skills for management and sales staff	Train-the-trainer approach	Focus on training consistency and trainer and trainee 'buy-in'
Company E (USA) (holding company; 1000 stores under five separate banners)	Food Retail firm	All employees of subsidiary banners	Business management, product knowledge, HR management, cashier training, etc.	Full spectrum of delivery methods excluding Internet; CBT used more often	Melding of banner-specific training (reflecting differing competitive situations) with generic training in particular areas such as cashiers.

2. Canadian Sectoral Approaches					
Model Name	**Stake-holder(s)**	**Trainees**	**Skills Delivered**	**Methodology or Delivery**	**Key Issues or features**
Canadian Steel Trade and Employment Congress	Firms and unions	Active or laid-off production workers	Adjustment assistance services for laid-off workers from teams with labour and management members; generic steelmaking courses for active production workers	Adjustment: on-site and through action centres; steelmaking via community colleges	Highly developed sector level partnership between labour and management; full partnership with community colleges in training development and delivery; joint workplace training committees
Canadian Grocery Producers Council	Firms and unions	Active production workers	Thirty industry-specific and general education courses	Training partner organizations, incl. community colleges	Development of services for firms and unions in the sector, including training needs assessment, training plan development, joint workplace training committees
Textiles Management Internship program	Firms and unions, educational institutions	New managers	Textile science and manufacturing; management skills; occupational profiles.	Institution-based at university and college, plus internship	Industry-specific management development course, jointly developed by firms, unions, educational institutions.
Canadian Tourism Human Resources Council Tourism careers for Youth (Youth Internship Program)	Employers, educational institutions, young new entrants to the industry	Young new entrants to the industry	Customer Service skills, food safety, etc.; occupational standards	Institutional and workplace-based training; on-job internship	Sector-level initiative to attract young workers into the industry and address issues of industry image, etc., which are also often faced in Food Retail.
Retail Occupational Standards in Canada (including summary of illustrative American experiences with occupational standards)	Firms, educational institutions	Sales persons and first-level managers	Full range of relevant skills included in occupational standards	Occupational standards developed; course content under development	Sector-level initiative is strong basis for sectoral training activity; American experiences with standards illustrate potential

3. American Joint Labour-Management Approaches					
Model Name	**Stake-holder(s)**	**Trainees**	**Skills Delivered**	**Methodology or Delivery**	**Key Issues or features**
Quality Through Training Program (Industrial Association of Machinists and Boeing Corporation)	Firms and unions via collective agreement	Active and laid off employees	Aerospace-related technical skills; education assistance; career and personal development assistance.	Delivered in training facilities or computer labs, etc., at each of seven manufacturing sites	Initiative jointly developed and in place since 1983; well-developed and extensively used programs
DaimlerChrysler National Training Centre (DaimlerChrysler and UAW)	Firms and unions via collective agreement	Active and laid off employees and family members	Advanced technical training; skilled trades preparation; literacy and numeracy updating; tuition assistance	National and regional training centres; NTC library of documents and videos; plant-level training	Initiative jointly developed and in place since 1996; well-developed and extensively used programs; skilled trades courses accredited by American Council on Education
Joint Training Initiatives in the Telecommunications Sector (Telecommunications companies, the CWA and the IBEW)	Firms and unions	Active and laid off employees	General degree/Specialized Certificate Programs in telecommunications, Applied Information Technology, etc.; computer literacy/Internet; Tuition assistance.	Extensive partnerships with universities and colleges; strong reliance on distance education and Internet	Jointly developed initiative; strong technical orientation; strong partnerships with educational institutions; innovative delivery methods
Institute for Career Development (United Steelworkers and thirteen steel companies)	Firms and unions	Active and retired employees and their families	Basic skills in computers, mathematics, GED preparation; Associate Science Degree; Tuition assistance	Plant-level courses; distance education; university accreditation	Jointly developed initiative; orientation to basic skills; strong partnerships with educational institutions; innovative delivery methods

4. Union-Led Practices					
Model Name	**Stake-holder(s)**	**Trainees**	**Skills Delivered**	**Methodology or Delivery**	**Key Issues or features**
UNISON Open College (U.K.)	Union	Active and laid off union members, many of whom are females in low skill occupations	Basic skills (writing, analyzing, numeracy) and personal tutors through Return to Learn; other associate degree, diploma and certificate programs in health, housing and other areas; financial assistance.	Return to Learn courses combine self-paced and distance earning with tutoring, sometimes at the workplace	Return to Learn program effective in re-introducing women with low education levels to learning in a friendly, supportive atmosphere which builds confidence to undertake further learning; strong partnership with the Open University of the U.K. in delivery and certification.
United Food and Commercial Workers and Training Trust Funds	Union and firms	Active union members in various Canadian locals	Food retail-related training including computer skills and skills upgrading in mathematics, reading, etc.; labour education, pre-apprenticeship	Most training given at local training centres built with support from the training trust fund.	Innovative funding mechanism; union-led training; potential focus for further innovative training approaches such as distance education

5. Educational Practices					
Model Name	**Stake-holder(s)**	**Trainees**	**Skills Delivered**	**Methodology or Delivery**	**Key Issues or features**
Ryerson Bachelor of Commerce in Retail Management	Educational Institution	Full time students	Four skills themes, i.e.: • Customer service; • People Skills; • Technology; • Strategy	Traditional classroom plus CD-ROM and distance education; priority to make the entire program available via the Internet in both French and English	The first Retail Management degree in Canada, now in its second year; strong distance education element and planned availability in both official languages
Athabasca University, Alberta, Canada	Educational Institution	Full-time and part-time students, 14% with less than high school and 64% who are women.	Wide range of courses and degree programs;	A leading Canadian distance education university; increasing use of Internet-delivered courses	Flexible capacity to partner with a firm, union or other organization to develop and deliver courses using distance education methods; strong use of prior learning assessment and recognition to award credit for prior learning in order to reduce training costs/time
B.C. Open Learning Agency	Educational Institution	Full-time and part-time students	Programs at levels varying from K-12 to degrees, professional certificates, and diplomas; Basic Education; Workplace Training System customizes courses for clients	Distance education methods; customized training design and delivery	Demonstrated capacity to partner with a firm, union or other organization to develop and deliver courses using distance education methods;

Model Name	Stake-holder(s)	Trainees	Skills Delivered	Methodology or Delivery	Key Issues or features
Cornell Food Industry Management Home Study Program	Educational Institution, food retail employees	Food retail employees at every level	Wide variety of skills, with a food retail orientation, ranging from management, customer relations and accounting to food safety, merchandising and security; department-specific management courses to be added in 2000	Distance education methods; some introduction of Internet-based courses	Well-established distance education program operating since 1964; over 400,000 enrollment
Cornell University Youth and Workforce Development Programs	Educational Institution, young workers	Young new entrants to the industry	Junior year: Food store management skills, communications, customer relations; Senior Year: department management and operations, business economics.	Cornell distance education coursework; in-store internship; mentorship;	Well-established example of an internship program directly geared to attracting new entrants into the Food Retail Industry
University of Quebec at Montreal	Educational Institution	Food retail employees with two years' management experience	Organizational behaviour; Retail Outlet Management; Introduction to Human Resources Management; Introduction to Management Studies	Classroom-based	One of the few Canadian university modules in Food Retail Management

Promouvoir et encourager la formation dans l'industrie canadienne de la vente au détail et en gros de produits alimentaires

Table des matières

Page

I. Historique et objet 1

II. Aperçu des modèles de formation 2

1. Approches des détaillants de produits alimentaires et autres .. 3

Petits Épiciers indépendants/petites chaînes 3
Plus gros détaillants ou chaînes de détaillants et de grossistes en alimentation 5

2. Approches sectorielles canadiennes 7

Approches patronales-syndicales canadiennes 7
Autres approches sectorielles canadiennes 12

3. Approches syndicales-patronales américaines 13

4. Pratiques syndicales 14

5. Pratiques éducatives 16

III. Observations finales 20

Tableau : Survol des modèles de formation 23

Promouvoir et encourager la formation dans l'industrie canadienne de la vente au détail et en gros de produits alimentaires

I. Historique et objet

Le rapport intitulé *« Creating the Future, a Human Resources Study of the Canadian Food Retail and Wholesale Sector »* a été publié à l'automne 1998. Il consiste en une analyse approfondie des questions de concurrence auxquelles fait face l'industrie au Canada et de leurs répercussions sur le développement des ressources humaines et les pratiques de formation dans l'industrie au cours des trois à cinq prochaines années. Le rapport renferme 17 recommandations quant aux mesures que pourraient prendre divers intervenants de l'industrie, individuellement ou conjointement, pour aborder ces questions. Figurent parmi les groupes d'intervenants les associations industrielles, les entreprises, les syndicats, les gouvernements, les établissements d'enseignement et les fournisseurs de cours.

Suite à la publication du rapport, il y a eu création d'un Comité de transition chargé de guider le développement de toute activité qui pourrait mener à la création d'un Conseil consultatif permanent.

Le Comité de transition en est arrivé à la conclusion que les entreprises de l'industrie doivent adopter une « culture » axée sur la formation et surmonter leur répugnance traditionnelle à former leurs employés. Les syndicats doivent être encouragés eux aussi à adopter, à appuyer, voire à trouver des approches innovatrices de la formation. La promotion de cette culture de la formation pourrait être l'élément moteur des activités initiales du Conseil consultatif permanent.

Le Comité a constaté d'entrée de jeu que des recherches ciblées étaient nécessaires pour recueillir des arguments convaincants sur les avantages de la formation et les meilleures pratiques, lesquels pourraient être présentés aux entreprises et aux syndicats de l'industrie. Le Comité a notamment fait ressortir la nécessité de recherches sur les deux questions suivantes :

(i) Quelles raisons impérieuses pourraient avoir les détaillants et les grossistes en alimentation canadiens de former et de perfectionner leurs employés? Quelles preuves avons-nous que la formation peut avoir des répercussions positives pour les entreprises?

(ii) Existe-t-il des modèles de formation susceptibles de répondre aux besoins des détaillants et des grossistes en alimentation canadiens, qui consisteraient en des exemples d'approches innovatrices de la formation et du perfectionnement pour l'industrie?

Présentés de manière convaincante, les résultats de ces recherches serviraient au Conseil consultatif permanent de point de départ pour jouer son rôle de champion de la formation et du développement des ressources humaines dans l'industrie. Ils lui fourniraient des

preuves qu'il pourrait présenter aux entreprises et aux syndicats de l'industrie pour les inciter à promouvoir la formation des employés.

Les résultats des recherches sur les « raisons impérieuses » et les avantages de la formation pour les entreprises sont présentés dans un document complémentaire intitulé *« La formation, le bénéfice net et le secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires »*.

Un résumé des résultats des recherches sur les modèles de formation est présenté ci-dessous. Les différents modèles de formation sont décrits plus en détail dans un document complémentaire distinct intitulé *« Case Studies in Innovative Training Practices for the Canadian Food Retail/Wholesale Industry »*.

II. Aperçu des modèles de formation

Les recherches ont permis de résumer et de décrire 25 modèles différents de formation. Ceux-ci ont été choisis de manière à refléter une vaste gamme d'approches des différentes questions de formation qui intéressent les détaillants et les grossistes en alimentation canadiens. Ces questions font ressortir les différents aspects de la formation pour l'industrie, dont :

- les types d'employés à former (p. ex. cadres, commis, caissiers, etc.);
- les types d'aptitudes requises (p. ex. aptitudes techniques, aptitudes à la gestion, alphabétisation, aptitudes en relations humaines, etc.);
- les types de techniques de prestation de la formation (p. ex. traditionnelle, automatisée, à distance, etc.);
- le point de concentration de l'effort de formation (p. ex. au niveau de l'entreprise, du syndicat, du secteur, etc.);
- les partenaires de la formation (entreprises, syndicats, établissements d'enseignement, selon différentes combinaisons).

La plupart des exemples cités se rapportent à plus d'un des aspects mentionnés ci-dessus.

Différents lecteurs s'intéresseront à des aspects différents de la formation de sorte que des cas en particulier pourraient présenter plus d'intérêt pour certains que pour d'autres. Le rapport a été rédigé de manière à faciliter la « navigation » des lecteurs d'un cas à l'autre pour trouver ceux qui les intéressent le plus.

L'information que contient cette section-ci est présentée selon le type d'organisation, de la manière suivante :

1. Approches des détaillants de produits alimentaires et autres
2. Approches sectorielles des questions de formation au Canada
3. Approches syndicales-patronales des questions de formation aux États-Unis

4. Pratiques des syndicats
5. Pratiques des établissements d'enseignement

Certains thèmes communs sont présentés et résumés pour chaque type d'organisation. Un tableau à la fin du rapport présente les différents modèles sous forme visuelle en fonction des différents aspects de la formation couverts par chacun. Comme il est indiqué ci-dessus, les différentes études de cas sont présentées dans un document complémentaire, *« Case Studies in Innovative Training Practices for the Canadian Food Retail/Wholesale Industry »*.

1. Approches des détaillants de produits alimentaires et autres

Les recherches ont porté sur les approches de la formation adoptées par les ***plus petits détaillants en alimentation indépendants*** ainsi que par les ***plus gros détaillants et les chaînes de détaillants/grossistes en alimentation*** au Canada et aux États-Unis.

Les entreprises sur lesquelles les recherches ont porté sont les suivantes :

Petits épiciers/épiciers indépendants/petites chaînes

- **Compagnie A**, sud de l'Ontario (10 magasins)
- **Compagnie B**, Colombie-Britannique (3 magasins)
- **Compagnie C**, est de l'Ontario (5 magasins)
- **D&W Food Centers Inc.**, Grand Rapids, Michigan (25 magasins)

Plus gros détaillants ou chaînes de détaillants et grossistes en alimentation

- **SUPERVALU University**, Minneapolis, Minnesota
- J.C. Penney Company, Plano, Texas
- Compagnie D[1], Canada
- Compagnie E[2], États-Unis

---

[1] La compagnie a demandé que son nom ne soit pas divulgué.

[2] La compagnie a demandé que son nom ne soit pas divulgué.

(1) Épiciers indépendants/petites chaînes

Les quatre petites entreprises sont très différentes à bien des égards, y compris leur taille relative et leur emplacement. Néanmoins, elles avaient presque toutes un certain nombre de caractéristiques communes. Considérées conjointement, ces caractéristiques dépeignent des entreprises qui comprennent clairement que des stratégies judicieuses axées sur les ressources humaines et la formation peuvent les aider à atteindre leurs objectifs. La grande attention qu'elles portent en conséquence à la formation constitue un prolongement naturel de ces stratégies commerciales plus vastes. Ces caractéristiques, accompagnées d'un bref commentaire, sont les suivantes :

(a) Accent sur le service à la clientèle et la connaissance du produit

Chez plusieurs des entreprises examinées, les affaires commencent par une « culture » du service à la clientèle qui reflète par ailleurs le caractère « familial » de la compagnie. De l'importance du service à la clientèle découle directement l'importance de pouvoir compter sur des employés qui connaissent bien les produits et qui sont capables de donner des conseils aux clients sur la façon de les apprêter. Il s'ensuit que la plupart de ces entreprises attachent une importance énorme aux aptitudes en relations humaines et aux qualités personnelles lorsqu'elles recrutent, reconnaissant, comme l'une d'entre elles l'a si bien dit, que « les recrues d'aujourd'hui sont les cadres de demain ». Ces caractéristiques étaient particulièrement apparentes dans le cas de la **Compagnie A** et de la **Compagnie C**.

D'autres aspects importants du service à la clientèle avaient à voir avec la capacité de l'employé de prendre sur-le-champ des décisions liées au service dans des circonstances particulières. La **Compagnie B** et la **Compagnie A**, notamment, reconnaissent l'importance de bien préparer les employés à prendre de telles décisions.

(b) Étroit parallélisme entre les valeurs, les stratégies d'entreprise et en ressources humaines et les plans de formation

Ces quatre entreprises accordent presque toutes une grande importance aux « valeurs » dans leurs opérations. Chez plusieurs d'entre elles, notamment **D&W Food Centers**, celles-ci se reflètent dans les plans d'entreprise à l'intérieur desquels les stratégies en ressources humaines jouent un rôle important. La réduction du roulement et des coûts qui y sont associés, par exemple, est considérée par plusieurs comme une stratégie d'entreprise importante, et la formation en fait partie. C'était particulièrement le cas de la **Compagnie B** dans une collectivité de villégiature qui devait composer avec une main-d'oeuvre très itinérante.

Une compagnie (**D&W Food Centers**) s'est aperçue qu'il y avait un lien entre le roulement au niveau du magasin et une lacune dans le leadership de la direction du magasin et elle a essayé de régler le problème en ayant recours à la formation en gestion. La formation n'est pas une priorité en elle-même pour aucune des entreprises; chacune la considère comme un outil essentiel pour atteindre et appuyer d'autres objectifs de sa stratégie.

Plusieurs entreprises (**D&W Food Centers, Compagnie A**) ont mis au point des processus d'évaluation formelle du rendement des employés qui les encouragent à s'interroger sur la formation dont ils pourraient avoir besoin pour atteindre certains objectifs sur le plan de l'emploi et du rendement. Les promotions internes étaient une caractéristique de ces entreprises, les décisions en matière de promotion reflétant l'évaluation du rendement, la formation suivie, etc. Pour deux des entreprises, qui étaient en plein essor, le perfectionnement et la préparation internes des gestionnaires nécessaires constituaient un défi pour l'infrastructure de la formation. Au moment du recrutement de cadres intermédiaires, une entreprise mettait d'abord l'accent sur les compétences en gestion, suivies des compétences dans le secteur de l'alimentation.

(c) Participation de la direction à la prestation de la formation

Chez la plupart de ces entreprises, la formation était en grande partie conçue sur place et offerte par la direction du magasin ou les chefs de rayon. Plusieurs se servaient de méthodes de « formation du formateur ».

À d'autres égards, la formation différait d'une entreprise à l'autre. La **Compagnie C**, par exemple, a mis sur pied son propre centre de formation parce que les cours offerts dans les établissements d'enseignement ne répondaient pas à ses besoins. La **Compagnie A** oblige tous ses nouveaux employés à suivre un cours à domicile offert par Cornell University sur le fonctionnement de l'industrie alimentaire, *Fundamentals of the Food Industry*. **D&W Food Centers** utilise également les cours de Cornell University et compte sur les collèges locaux qui servent de centres de formation pour les employés des régions plus éloignées. La **Compagnie B** a recours à la vidéothèque de la Fédération canadienne des épiciers indépendants ainsi qu'à Internet pour la formation.

(d) Importance des compétences non techniques

Les quatre entreprises considèrent comme hautement prioritaires le leadership, l'aptitude à communiquer, l'entregent, etc. Cela vaut autant pour les gestionnaires que pour les autres employés. L'importance de ces aptitudes était particulièrement apparente chez **D&W Food Centers** et la **Compagnie A**.

(2) Plus gros détaillants ou chaînes de détaillants et de grossistes en alimentation

Les approches utilisées par les grosses entreprises sont celles qui dénotent la plus grande diversité, en raison probablement de la diversité des entreprises elles-mêmes. Parmi celles qui ont été examinées, figuraient un détaillant de produits non alimentaires (**J.C. Penney**), un très gros détaillant en alimentation comptant un certain nombre de grosses filiales (**Compagnie E**), un détaillant en alimentation de taille moyenne (**Compagnie D**) et un grossiste/détaillant en alimentation (**SUPERVALU**). Même si ces quatre entreprises forment leurs propres gestionnaires et commis, ces différences ont jusqu'à un certain point façonné divers aspects de leurs approches de la formation.

(a) Questions liées à l'uniformité de la formation

J.C. Penney, le détaillant de produits non alimentaires qui fait des affaires sous son propre nom, attache beaucoup d'importance à l'uniformité de la formation des cadres et commis vendeurs de ses 1 100 magasins américains. Le rapport coût-efficacité et la réceptivité sont aussi des questions importantes. La compagnie a donc adopté un système de formation à distance qui fait appel en même temps à la transmission par satellite, au CD-ROM et à la technologie Intranet.

La **Compagnie D** s'est elle aussi penchée sur la question de l'uniformité de la formation, mais elle a misé sur des approches plus traditionnelles du genre « former le formateur » au lieu de recourir à des moyens technologiques.

À l'autre extrême, **SUPERVALU** approvisionne, comme grossiste, une gamme variée de magasins qui ont tous leur propre place sur le marché et une identité distincte. La stratégie de formation de la compagnie consiste à appuyer les détaillants dont elle est le fournisseur puisque, suivant son raisonnement, leur réussite ne peut que contribuer à la réussite de SUPERVALU. Cependant, en raison de la grande différence entre ses détaillants, SUPERVALU s'efforce d'adapter les cours à caractère général aux besoins particuliers des clients individuels. Elle a mis au point un processus d'évaluation qui permet de cerner ces besoins et de déterminer quels problèmes sont des problèmes de formation et lesquels n'en sont pas.

La **Compagnie E** se situe quelque part entre ces deux extrêmes. Cette société de portefeuille (holding) qui exploite des magasins sous cinq bannières différentes reconnaît que les stratégies de formation de chaque entreprise doivent refléter et appuyer la stratégie de l'entreprise en question. Par ailleurs, les stratégies des entreprises exploitées sous chacune des bannières varient en fonction de leurs marchés, de leurs concurrents et de leur position sur le marché. C'est pourquoi il y a d'importantes différences entre les cinq stratégies de formation. Par contre, il y a des possibilités de synergie et de partage de l'expérience entre les entreprises exploitées sous les cinq bannières, l'idée étant de trouver celle qui a la meilleure expérience et d'offrir aux autres la formation voulue pour les amener au même niveau. Donc, la **Compagnie E** s'intéresse beaucoup elle aussi aux questions d'uniformité de la formation.

(b) Questions liées aux techniques de formation

Trois des quatre entreprises envisagent d'utiliser ou utilisent déjà de nouvelles techniques de manière à pouvoir offrir une formation efficace par rapport aux coûts. C'est **J.C. Penney** qui a adopté l'approche la plus radicale des trois en remplaçant complètement ses méthodes traditionnelles de formation de type « papier-crayon » et « professoral » par une formation à distance pleinement intégrée. La **Compagnie E** a continué à utiliser toute une gamme d'approches plus ou moins traditionnelles de la formation qui traduisent les différences historiques entre les entreprises exploitées sous ses cinq bannières. Cependant, la formation automatisée des caissiers est de plus en plus populaire dans tous ses magasins. **SUPERVALU** offre encore la plupart de ses cours sur place. Cependant,

chacun de ses centres de distribution est équipé d'un système de vidéo bidirectionnel qui lui permet d'offrir des cours interactifs. La compagnie caresse aussi d'autres projets.

Par contraste, la **Compagnie D** s'est montrée plus prudente dans l'adoption de nouvelles techniques de formation et se fie plutôt aux méthodes actuelles ou plus traditionnelles (former le formateur et personnel enseignant régional).

(c) Questions liées à la rentabilité de la formation

Trois entreprises ont examiné la question de la rentabilité de la formation de plus près que les plus petits détaillants indépendants. **SUPERVALU** a fait état de ses recherches sur l'impact de la formation automatisée, qui ont fait ressortir les retombées immédiates d'une telle formation sous la forme de taux d'erreurs moins élevés, d'un moins grand roulement, etc. La **Compagnie E** a fait état d'évaluations semblables de sa formation automatisée à l'intention des caissiers. Elle a constaté qu'elle donnait des résultats plus rapidement que les méthodes traditionnelles et que les caissiers ayant reçu une formation automatisée avaient un meilleur rendement que ceux qui avaient été formés selon des méthodes plus traditionnelles. Enfin, **J.C. Penney** a signalé qu'elle pouvait comparer les ventes de ses employés qui avaient reçu une formation à celles de ceux qui n'en avaient pas reçu. Elle a constaté que la formation avait un impact très positif sur le niveau de vente. La **Compagnie D**, qui est beaucoup plus petite que les trois autres, s'apparentait davantage aux petites entreprises en ce qu'elle a examiné la rentabilité de la formation d'une manière moins formelle.

À cet égard, l'attitude des plus grosses entreprises face au roulement des employés contrastait avec celle des plus petits épiciers indépendants dont il a été question ci-dessus. Par exemple, la **Compagnie E** et **J.C. Penney** considèrent le roulement des employés comme une réalité de la vente au détail et semblent accorder moins d'importance à la réduction du roulement qu'à la réalisation d'autres objectifs. Cela contraste avec la plus grande préoccupation au sujet du roulement et le plus grand soin apporté au recrutement signalés chez les plus petites entreprises.

2. Approches sectorielles canadiennes

Approches patronales-syndicales canadiennes

Au Canada, environ 25 **conseils sectoriels** ont été créés pour s'occuper des questions de ressources humaines des différents secteurs. Un grand nombre d'entre eux consistent en des organismes syndicaux-patronaux et nombreux sont ceux également qui comptent des représentants des gouvernements et des établissements d'enseignement. La plupart ont été créés à la fin des années 80 et au début des années 90, grâce à l'aide du gouvernement fédéral, dont bon nombre à la suite d'études sur les ressources humaines du genre de *Creating the Future,* la récente étude sur les ressources humaines de l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires.

Comme on pouvait s'y attendre, les activités des conseils sectoriels ont varié en fonction des circonstances et des questions intéressant chacun. Par exemple, alors que certains se sont occupés de formation et d'« adaptation à un marché en contraction » (pour répondre

aux besoins de ceux qui quittaient le secteur), d'autres ont concentré leur attention sur l'élaboration de normes professionnelles et de programmes de cours à caractère général à l'intention de toute l'industrie. D'autres encore, dans des secteurs davantage axés sur la technologie, ont mis au point des outils de recrutement/placement sur Internet pour leurs membres. Dans la plupart des cas, ces divers produits ont été développés pour assurer des revenus aux conseils sectoriels afin qu'ils puissent un jour s'autofinancer.

Malheureusement, certains conseils sectoriels ont aussi été démantelés, en raison souvent de leur incapacité d'atteindre l'autonomie financière. Lorsque le financement gouvernemental a disparu, il en a été de même de l'intérêt de l'industrie. (Les cotisations patronales et(ou) syndicales n'étaient pas pour la plupart des conseils sectoriels, par contraste avec les partenariats américains décrits ci-après, la principale source de revenu.)

Un facteur venu compliquer la situation plus récemment a été la décision du gouvernement fédéral en 1998 de « déléguer » aux provinces la responsabilité des programmes relatifs au marché du travail. Par conséquent, le gouvernement fédéral n'était plus autorisé à assumer les coûts directs de la formation engagés par les conseils sectoriels. Ainsi, même s'il continue à avoir un rôle à jouer dans le développement de partenariats sectoriels, les conseils sectoriels doivent maintenant s'adresser aux provinces individuellement pour obtenir des fonds pour la formation. L'incidence de la délégation sur les conseils sectoriels commence à peine à se faire sentir.

Le gouvernement fédéral demeure néanmoins convaincu du potentiel des conseils sectoriels et il continue à appuyer leur création et leur maintien. Quoique la question du financement soit capitale dans le contexte canadien, il est quand même important d'examiner certains des modèles grâce auxquels employés et employeurs ont pu arriver ensemble à élaborer des approches sectorielles communes du développement des ressources humaines.

Quatre conseils sectoriels différents sont décrits dans le document complémentaire sur les études de cas. Ce sont :

- le Conseil canadien du commerce et de l'emploi dans la sidérurgie (CCCES),
- le Conseil canadien des fabricants de produits d'épicerie (CCFPÉ),
- le Conseil des ressources humaines de l'industrie du textile (CRHIT) et
- le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT) – Programme Jeunesse : Carrières en tourisme (Programme des jeunes stagiaires).

Tous ces conseils sectoriels consistent en des partenariats syndicaux-patronaux et chacun entretient en outre des relations de travail étroites avec des collèges communautaires et des universités. Chacun a abordé différemment les questions de formation compte tenu des besoins particuliers du secteur. Ensemble, ils témoignent de la diversité et de l'efficacité possibles des approches sectorielles communes des questions de formation.

Les approches sectorielles des questions suivantes présentent un intérêt particulier :

- normes professionnelles;
- conception de cours de formation à l'échelle du secteur;
- outils de formation en milieu de travail;
- mesures d'adaptation et d'orientation professionnelle;
- stages pour les jeunes/en gestion pour attirer de nouveaux venus dans l'industrie.

Voici un aperçu des quatre conseils sectoriels et des principales caractéristiques de leurs approches :

1. Le **Conseil canadien du commerce et de l'emploi dans la sidérurgie (CCCES)**, créé en 1986, administre un Programme d'adaptation des travailleurs innovateur dans le cadre duquel une vaste gamme de services et une aide financière sont offertes aux métallurgistes déplacés.

Lorsqu'une adaptation s'impose, le CCCES envoie une équipe dont les membres sont sensibles aux questions qui préoccupent les employeurs et les travailleurs interviewer ceux qui sont touchés par la mise en disponibilité et cerner leurs besoins en matière de formation, d'orientation ou de réemploi. Le CCCES fournit aux chômeurs une aide à la rédaction d'un curriculum vitae et à la recherche d'emploi, un appui soutenu et des conseils.

Le CCCES a aussi élaboré un Programme de formation professionnelle qui est maintenant offert en collaboration avec 20 collèges communautaires et cégeps. Divers cours menant à un certificat en métallurgie sont donnés en milieu de travail, dans les collèges ou dans les bureaux d'embauchage syndicaux. Des enseignants certifiés travaillent avec des agents de formation du syndicat et de l'employeur, et les besoins de l'industrie sont un facteur important dans le développement du curriculum.

À cet égard, il convient de signaler que le CCCES et ses partenaires des collèges communautaires ont réussi à concevoir des cours généraux pour toute l'industrie métallurgique même si de nombreuses entreprises étaient convaincues au départ de la nécessité d'une formation spécialisée. Le coût réduit de la formation générale offerte dans certains secteurs libère des fonds pouvant servir à la formation spécialisée dans d'autres secteurs.

2. Le **Conseil canadien des fabricants de produits d'épicerie (CCFPÉ)** a mis l'accent sur l'élaboration de produits et services liés à la formation pour le secteur en essayant de répondre aux besoins de l'industrie en matière de recherche, d'information et de consultation sur le plan de la formation.

Les principaux services du CCFPÉ englobent :

- la recherche – un aperçu de l'industrie et de ses besoins en formation en 1997, une mise à jour sur les ressources humaines en 1999 et cinq études de cas définissant les outils pour offrir une formation commune en milieu de travail;
- une série de guides de formation sur l'analyse des besoins, des comités de formation mixtes en milieu de travail et l'élaboration de plans de formation, qui seront disponibles sous peu avec une série d'ateliers;
- des services consultatifs, un soutien à l'analyse des besoins en formation et la conception de cours de formation sur mesure.

Le CCFPÉ ne s'occupe pas de formation en tant que telle, mais il s'est « associé » à des établissements de formation de manière à pouvoir offrir une trentaine de cours dans des secteurs généraux et spécialisés de l'industrie (p. ex. pasteurisation, lutte antiparasitaire dans l'industrie alimentaire, classement du lait, utilisation d'un fumoir, déshydratation, conditionnement des aliments, hygiène des usines de transformation des produits alimentaires, etc.). Ces cours peuvent être suivis en milieu de travail et sont d'une durée de trois heures à deux jours, de sorte qu'ils sont pratiques et abordables.

3. Le **Conseil des ressources humaines de l'industrie du textile (CRHIT)** a notamment réussi à établir des profils professionnels pour le secteur et à répondre à ses besoins de perfectionnement des cadres.

Le Conseil a établi des **profils professionnels** dans un certain nombre de catégories d'emploi différentes, y compris les mécaniciens, les teinturiers et les superviseurs. Il a élaboré des programmes de formation à partir de ces profils. En collaboration avec des collèges communautaires de l'Ontario, du Québec et de la Caroline du Nord, le CRHIT met actuellement à l'essai un programme multimode de perfectionnement des mécaniciens d'entretien des machines. En fin de compte, le but est d'intégrer des cours de ce genre à un curriculum de base et à les offrir par ordinateur dans le cadre d'un programme d'éducation à distance.

Le **Programme de stages en gestion dans l'industrie du textile** a été élaboré pour répondre aux besoins d'un secteur où les gestionnaires avancent en âge. Il est le fruit d'un partenariat entre le Mohawk College, McMaster University à Hamilton et le College of Textiles de la North Carolina State University. Les fournisseurs, les transformateurs et les syndicats ont aussi participé à la conception de cours.

Le programme assure à des diplômés en sciences ou en génie, dont la moitié sont des femmes et qui ont tous moins de 30 ans, une formation en sciences textiles, en fabrication de textiles de même qu'en administration des affaires. Le programme inclut des placements professionnels rémunérés.

Tous les diplômés de la première année ont trouvé un emploi dans l'industrie textile.

4. Le **Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT)** a mis en place un des premiers programmes à l'intention des jeunes et un des plus réussis, **Carrières en tourisme**. Conscient du fait que l'industrie n'attirait pas de nouveaux venus, parce qu'on croyait que les salaires et les conditions de travail laissaient à désirer, le Conseil s'est donné pour objectif de relever l'image de marque de l'industrie et d'intéresser les jeunes aux nombreux emplois qui y sont offerts. Puisque ces caractéristiques sont comparables à bon nombre de celles qui sont attribuées à l'alimentation au détail et en gros, le **Programme Jeunesse : Carrières en tourisme** présente un intérêt pour l'industrie alimentaire.

Le **Programme Jeunesse : Carrières en tourisme** allie l'éducation de base à la formation liée à l'emploi et au placement professionnel. Le programme de formation préparatoire à l'emploi et en milieu de travail dure 90 heures et inclut, entre autres, l'excellence du service, la salubrité des aliments et l'hygiène, les premiers soins et l'observation au poste de travail. Une fois que le travail en classe est terminé, les employeurs participants sont censés offrir 90 heures de formation en milieu de travail, l'objectif étant que les stagiaires se trouvent un emploi permanent dans le secteur.

Le Conseil utilise du matériel existant pour encourager les étudiants et les diplômés du secondaire à s'inscrire au programme. Un bénévole de l'industrie présente des exposés aux étudiants de la 10^{e} à la 12^{e} année et les orienteurs reçoivent de la documentation. Un nouveau programme « Former le formateur » donne un aperçu du Conseil, de ses produits et de ses services et encourage les employeurs à adopter les normes professionnelles nationales. Après une séance de deux jours, les agents de formation de l'industrie peuvent offrir le programme en milieu de travail.

Entre 1996 et 1998, les Phases I et II du programme ont remporté un franc succès. Soixante-dix pour cent des jeunes qui y ont participé ont terminé le programme (y compris un stage de six mois) et sont soit demeurés au service de l'industrie soit retournés à l'école.

La Phase III du programme a cependant subi le contrecoup de la décision du gouvernement fédéral de déléguer ses responsabilités et ses compétences en matière de formation aux provinces. Au lieu d'avoir accès à des fonds fédéraux en un seul coup pour tout le programme, les représentants provinciaux et territoriaux du Conseil canadien des ressources humaines en tourisme ont dû s'adresser à leur propre gouvernement provincial/territorial pour obtenir des fonds pour les jeunes. Résultat, l'application du programme n'a pas été uniforme d'une province et d'un territoire à l'autre.

Le CCRHT a également élaboré quelque 40 **normes professionnelles nationales** pour le tourisme, des profils des compétences essentielles pour 13 professions, ainsi que des documents de formation et des programmes d'accréditation en milieu de travail pour plus de 25 professions, qui servent de fondement à un grand nombre de ses autres activités.

Autres approches sectorielles canadiennes

Projet d'élaboration de normes professionnelles du Conseil canadien du commerce de détail à l'intention des détaillants canadiens

Le Conseil canadien du commerce de détail (CCCD)), en partenariat avec plusieurs autres organisations[3], a récemment établi des normes professionnelles nationales pour (i) le personnel de vente et (ii) les gestionnaires de premier niveau dans l'industrie de la vente au détail. Ensemble, ces professions représentent environ 80 p. 100 de l'emploi dans l'industrie.

Le CCCD est en train d'élaborer le contenu du cours qui permettra aux agents/établissements de formation d'enseigner à ceux qui souhaitent être accrédités selon ces normes professionnelles. Le Conseil administrera le processus d'examen et d'accréditation, mais un établissement d'enseignement partenaire préparera et fera passer les examens. Il y aura transférabilité des titres de compétences à l'échelle de l'industrie de la vente au détail.

Ces normes professionnelles pourraient très facilement être appliquées au secteur de la vente au détail de produits alimentaires. Le rôle du CCCD dans l'élaboration de ces normes et la gestion du processus de formation et d'accréditation pour l'ensemble de l'industrie pourrait également présenter un intérêt pour l'alimentation au détail.

L'expérience américaine de l'utilisation de normes professionnelles dans l'industrie de la vente au détail montre que ces normes pourraient être appliquées dans différents milieux et pourraient donc s'avérer utiles dans un contexte canadien. La National Retail Federation (NRF) de Washington, D.C., a en place une norme pour le personnel de vente depuis 1997. À l'aide de cette norme et de normes professionnelles connexes, la NRF a établi un grand nombre de partenariats à l'échelle nationale, des États et locale pour exploiter les talents et améliorer les possibilités d'avancement et le professionnalisme du personnel de vente. Elle travaille en collaboration avec plus de 15 États.

Ces partenariats ont pris diverses formes, y compris l'organisation de stages d'étudiants d'écoles secondaires dans l'industrie de la vente au détail, la collaboration à des programmes de formation d'entreprises, l'élaboration de programmes d'études collégiales et la mise au point d'outils d'évaluation des employés. Plusieurs de ces partenariats sont brièvement décrits dans le document complémentaire sur les études de cas.

3. Approches syndicales-patronales américaines

Les partenariats de formation syndicaux-patronaux ont été une innovation importante dans les relations industrielles américaines au cours des 20 dernières années. Les

---

[3] Mentionnons Développement des ressources humaines Canada, Ryerson Polytechnic University, le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme et un certain nombre de gros détaillants canadiens comme Sears, K-Mart et Levi Strauss, pour n'en nommer que quelques-uns.

programmes d'aide aux employés actifs et mis à pied de grandes sociétés semblent avoir pleinement l'appui des syndicats et des entreprises, et les ressources sont généralement obtenues au moyen de la négociation collective.

Bien que le financement soit négocié dans le secteur privé, il semble y avoir eu un regain d'intérêt pour la formation conjointe de la part des entreprises, des organisations syndicales et du gouvernement fédéral. Un rapport récent de la FAT-COI (Fédération américaine du travail et Congrès des organisations industrielles), intitulé « Skills for the New Century: A Blueprint for Lifelong Learning », recommande que les entreprises, les syndicats, les établissements d'enseignement et le gouvernement s'engagent à améliorer l'éducation offerte aux travailleurs. Les Communication Workers of America (CWA), la FAT-COI, l'American Council on Education et la National Association of Manufacturers ont tous accepté de chercher à atteindre les quatre buts du rapport. Ce sont les suivants :

- mettre en oeuvre des programmes d'éducation et de formation qui débouchent sur des titres de compétences utiles et répondent aux besoins du marché du travail;
- améliorer l'accès aux ressources financières pour l'apprentissage continu, y compris pour les emplois peu rémunérateurs;
- promouvoir l'apprentissage au moment, à l'endroit et de la manière voulus pour répondre aux besoins et aux intérêts des travailleurs;
- mieux sensibiliser les travailleurs à l'éducation, à la formation et à l'apprentissage et les inciter à y participer.

Il existe des partenariats de formation bien établis dans quatre secteurs américains, c'est-à-dire les télécommunications, l'acier, l'automobile et l'aérospatiale. Ils sont décrits plus en détail dans le document complémentaire sur les études de cas et sont les suivants :

- **Quality Through Training Program (QTTP)**, (société Boeing et Industrial Association of Machinists of America);
- **DaimlerChrysler National Training Centre**, (DaimlerChrysler et Travailleurs unis de l'automobile);
- dans le **secteur des communications**, **l'Alliance for Employee Growth and Development, Inc.**; **Pathways** et la **National Advisory Coalition for Telecommunications Education and Learning**, (Communication Workers of America, Fraternité internationale des ouvriers en électricité et diverses entreprises de télécommunications);
- L'**Institute for Career Development (ICD)**, (Métallurgistes unis d'Amérique et divers fabricants d'acier).

Les quatre partenariats sont financés par le biais de la négociation collective et ont fait leurs preuves en ce qui concerne la formation et le perfectionnement des compétences de la main-d'oeuvre. Ensemble, ils illustrent les heureuses initiatives en matière de

formation qui peuvent résulter d'accords entre les entreprises et les syndicats s'ils accordent une très grande importance à la formation.

Même s'ils diffèrent par leurs détails, ces partenariats ont en commun un certain nombre de caractéristiques dont bon nombre présentent un intérêt pour l'alimentation au détail/en gros. Mentionnons :

- la formation de base (mathématiques, alphabétisation, informatique, etc.);
- la formation technique et dans les métiers ou le préapprentissage;
- des programmes menant à un grade ou à un certificat dans un certain nombre de domaines;
- une aide pour les frais de scolarité.

De plus, plusieurs partenariats font appel à des animateurs de la formation locaux ou à des pairs qui peuvent offrir une aide individuelle aux stagiaires. D'autres englobent un volet orientation professionnelle et perfectionnement. La plupart des programmes sont offerts à tous les syndiqués, qu'ils soient actifs ou aient été mis à pied.

4. Pratiques syndicales

Deux approches syndicales, une britannique et l'autre canadienne, ont été identifiées comme étant des modèles pouvant s'appliquer dans le secteur de l'alimentation au détail/en gros. Ce sont l'**UNISON Open College** du Royaume-Uni et les activités de l'**Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (région du Canada).** Chacune est résumée ci-dessous et décrite plus en détail dans le document complémentaire sur les études de cas.

1. UNISON Open College

UNISON, le plus gros syndicat britannique, représente de nombreux travailleurs des secteurs public et parapublic dans des domaines comme les soins de santé, les finances, les services sociaux, etc. Il coordonne les activités relatives à l'éducation et à la formation professionnelle de ses membres qui sont comparables à bien des égards à ceux du secteur de la vente au détail. Les points de comparaison englobent :

- un pourcentage plus élevé que la moyenne de travailleuses;
- un taux élevé d'abandon précoce des études et peu de chances de les poursuivre;
- le confinement de nombreuses travailleuses dans des emplois temporaires, à temps partiel ou précaires;
- des groupes professionnels qui sont habituellement stratifiés en fonction du sexe et qui offrent des emplois peu spécialisés et peu rémunérés;

- des travailleuses qui ont plus de difficulté à accéder à la formation en raison de problèmes de garde d'enfants et d'autres contraintes.

Ces caractéristiques des stagiaires font que l'approche d'UNISON présente beaucoup d'intérêt pour l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires.

L'**UNISON Open College** est le fruit d'un partenariat entre l'Open University (un établissement d'enseignement à distance en Angleterre) et la Workers Educational Association (WEA). L'Open College offre une formation de base et liée à l'emploi aux employés actifs et mis à pied et à d'autres personnes qui souhaitent exercer une profession en particulier. Figurent parmi les cours disponibles des programmes retour aux études (Return to Learn) menant à un grade d'associé, à un diplôme ou à un certificat en santé, en construction de logements et dans d'autres secteurs.

Ensemble, ces partenaires s'occupent de la prestation des cours, de l'accréditation, du tutorat et du soutien des pairs, de l'aide financière et ainsi de suite. Les programmes retour aux études sont offerts dans une atmosphère amicale et agréable où les étudiants peuvent avancer à leur propre rythme, d'où un taux élevé de participation chez les employés dont bon nombre croient qu'ils n'ont aucune aptitude aux études. Par conséquent, de nombreux diplômés de ces programmes recherchent par la suite de nouvelles occasions d'apprentissage, au travail et ailleurs.

Même si aucune entente officielle de partenariat à caractère national n'a été conclue avec un employeur ou un groupe d'employeurs, UNISON affirme très bien répondre aux besoins des employeurs, surtout en ce qui concerne la capacité de communiquer. Certains employeurs, qui voient dans le programme retour aux études un moyen d'encourager les employés à se perfectionner, leur accordent des congés payés pour qu'ils puissent suivre des cours.

2. Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (région du Canada) — Fonds de fiducie pour la formation

La région canadienne de TUAC compte environ 200 000 membres concentrés dans la transformation des aliments et dans la vente au détail et la distribution de produits alimentaires. Depuis la fin des années 80, le syndicat a négocié des **fonds de fiducie pour la formation** à l'échelle locale qui permettent de financer des installations de formation et des programmes d'enseignement correctif et professionnel.

Les accords relatifs aux fonds de fiducie font partie de la convention collective ou constituent une annexe distincte et font état de la contribution de l'employeur à l'égard du coût de l'éducation. Ces fonds locaux sont particulièrement répandus dans le secteur de l'alimentation au détail; toutes les grandes chaînes représentées versent une contribution quelconque pour la formation qui va de 5 cents à 25 cents l'heure par employé, y compris les employés à temps partiel. La contribution prévue pour la formation par de nombreuses conventions collectives a augmenté avec le temps. Dans la plupart des cas, les fonds sont versés au syndicat qui contrôle leur utilisation. Dans un cas, celui du Clifford Evans Training Centre, le fonds de fiducie est administré conjointement avec les employeurs.

En 1990, le directeur canadien de TUAC a constitué le Fonds de formation national dans lequel chaque section locale versait une partie de sa contribution pour la formation, égale à un cent l'heure. Au départ, cet argent devait servir à l'octroi de subventions uniques aux sections locales cotisantes pour l'achat ou la construction d'un centre de formation. Cependant, en 1994, il y a eu création du Programme national de formation dans le cadre duquel était offerte une gamme plus vaste de services consultatifs et autres par deux directeurs.

Dans la plupart des sections locales, les fonds de fiducie ont été utilisés pour la construction de centres de formation locaux. Divers cours de formation sont offerts dans ces centres aux membres du syndicat, dont un recyclage scolaire, des cours d'informatique, des cours d'anglais langue seconde, une formation syndicale, le préapprentissage et des cours portant précisément sur la vente au détail de produits alimentaires. Un centre offre même un programme menant à un certificat pour la vente au détail de produits alimentaires.

Les centres de formation locaux constituent un carrefour pour la formation dans le secteur de l'alimentation au détail et pourraient offrir la possibilité de conclure des partenariats avec des universités pour promouvoir des approches de l'éducation à distance adaptées au secteur. Des entrevues avec des universités s'occupant d'éducation à distance, décrites ci-dessous, donnent à entendre que cette question pourrait peut-être être explorée plus à fond.

5. Pratiques éducatives

Six modèles éducatifs innovateurs ont fait l'objet d'un profil dans le cadre de la recherche. Quatre de ces modèles, qui reflètent la dispersion géographique de l'industrie des aliments au détail/en gros et la question de l'accès à la formation qui y est associée, comportent un important volet **éducation à distance** qui en fait des modèles tout désignés pour le secteur. Ce sont les suivants :

- Ryerson Polytechnic University (baccalauréat en commerce - gestion de détail)
- Athabasca University, Alberta, Canada
- Open Learning Agency, Colombie-Britannique
- Cornell University, Ithaca, États-Unis (Food Industry Management Home Study Program)

Un cinquième modèle, celui des **programmes de développement des jeunes et de la population active** de Cornell University (Youth and Workforce Development Programs), allie l'éducation à distance à des stages pour attirer les jeunes travailleurs dans l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires.

Le sixième modèle est inclus, parce qu'il fait partie des quelques programmes universitaires canadiens qui comportent un volet gestion de la vente au détail de produits

alimentaires. Il s'agit du module de gestion des magasins de détail en alimentation de l'**École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal**

Les six modules éducatifs sont décrits brièvement ci-dessous.

1. Ryerson Polytechnic University
Baccalauréat en commerce - Gestion de détail

Ryerson Polytechnic University a commencé à offrir son baccalauréat en commerce avec spécialisation en gestion de détail en septembre 1998. Il s'agit du premier diplôme en gestion de détail au Canada et d'un programme de quatre ans. Il y a actuellement 60 étudiants en première année et 90 étudiants en deuxième année. Le programme a été créé à la suite d'une série d'études du secteur canadien de la vente au détail au début des années 90, dont il est ressorti que l'absence d'un programme universitaire menant à un grade était l'un des problèmes les plus graves auxquels le secteur se heurtait.

Le programme met l'accent sur quatre thèmes : le service à la clientèle, les aptitudes en relations humaines, la technologie et la stratégie. Il fait appel à des méthodes d'enseignement « traditionnelles » (cours magistraux, séminaires, ateliers, études de cas) conjuguées à des approches plus nouvelles axées sur la technologie. Ces dernières englobent non seulement des méthodes audiovisuelles, mais aussi le CD-ROM, l'enseignement fondé sur Internet et la radiodiffusion interactive sur Internet. Les deux premiers semestres du programme de baccalauréat en commerce consistent en une formation qui peut être complètement offerte à distance à l'aide de cours sur Internet, de livres et de didacticiels.

Le volet Internet du programme est tout à fait innovateur et va dans le sens de l'objectif de l'université qui souhaite offrir son programme de baccalauréat en commerce au complet en français et en anglais via Internet. Ce volet comporte de nombreux éléments interactifs, dont des bavardages/discussions, des entrevues avec des experts invités, des diapositives et des bandes sonores. Il s'agit d'un produit « haut de gamme » agrémenté de nombreuses « fanfreluches » conçues précisément pour capter l'auditoire auquel il s'adresse — des diplômés du secondaire qui sont des Internautes consommés.

2. Athabasca University, Alberta, Canada

Athabaska University (AU) qui se décrit elle-même comme étant le plus grand spécialiste universitaire de l'éducation à distance au Canada s'attend à accueillir plus de 20 000 étudiants de toutes les régions du Canada cette année. Quatorze pour cent de ses étudiants n'ont pas terminé leurs études secondaires et 64 p. 100 sont des femmes. L'université offre des programmes menant à un grade et à un certificat, mais relativement peu de formation axée sur l'acquisition de compétences de base.

Les programmes de l'université consistent essentiellement en une éducation à distance, les étudiants recevant leur matériel de cours et faisant leurs travaux à la maison. Ils ont accès à un tuteur par téléphone ou en personne, mais Internet est de plus en plus utilisé pour la présentation des cours.

Selon un porte-parole d'AU, la conception et la présentation de nouveaux cours en partenariat avec d'autres organisations offrent toutes sortes de possibilités. Les cours pourraient être conçus en collaboration, et l'accréditation relèverait de la compétence d'AU. Dans le cas de l'alimentation au détail, par exemple, des partenariats pourraient être établis avec des entreprises, les centres de formation de TUAC ou une organisation sectorielle aux fins de la conception et de la prestation des cours.

3. Open Learning Agency, Colombie-Britannique

Même si elle n'est pas d'envergure nationale, l'Open Learning Agency (OLA) offre des programmes qui vont de la maternelle au secondaire à des programmes postsecondaires, des certificats, des diplômes et des grades. Le Service de préparation à la carrière et aux études collégiales offre aux étudiants qui ont besoin de rattrapage plus de 40 cours de formation de base des adultes aux niveaux élémentaire, intermédiaire et avancé.

Les Systèmes de formation en milieu de travail de l'Agence (WTS) assurent une formation en milieu de travail à des clients du monde entier. Dans ce contexte, l'OLA essaie d'attirer des organisations clientes avec lesquelles elle peut s'associer pour concevoir et offrir une formation en milieu de travail adaptée aux besoins des clients. La section locale 2000 de TUAC a entamé des pourparlers avec l'OLA au sujet d'un programme d'alphabétisation. La possibilité d'un partenariat avec l'OLA, tout comme avec Athabasca University, vaut la peine d'être explorée du point de vue d'industries comme celle de l'alimentation au détail.

4. Cornell University – Food Industry Management Home Study Program (Ithaca, New York, États-Unis)

Le programme de Cornell University, l'un des programmes d'éducation à distance les plus reconnus aux États-Unis et au Canada, comporte plus de 50 cours et compte 400 000 étudiants. Il existe depuis 1964 et inclut de la formation pour la quasi-totalité des emplois de l'industrie de l'alimentation au détail.

Sa série de cours à l'intention des supermarchés englobe une vaste gamme de cours sur les opérations et la gestion, dont les relations avec les clients, les finances et l'analyse, l'hygiène, la gestion initiale, etc.

En 2000, des cours sur la gestion et les opérations se rapportant à un rayon plus précisément, p. ex. les viandes et les fruits et légumes frais, la pâtisserie, les fleurs, etc., viendront s'ajouter.

5. Cornell University – Youth and Workforce Development Programs

Il s'agit d'un programme éducatif qui s'adresse aux étudiants « talentueux » de l'école secondaire de premier et de deuxième cycles qui suivent les cours réguliers de Cornell tout en faisant un stage chez un détaillant en alimentation participant. Un mentor est assigné à chaque étudiant à l'école et au travail lorsqu'il s'inscrit. Les mentors suivent les progrès de l'étudiant à l'école et chez le détaillant.

La première année, les étudiants peuvent organiser leurs propres horaires pour suivre les cours qui sont obligatoires tout en travaillant chez les détaillants participants durant les heures de classe. Les cours de première année incluent l'ABC de l'industrie alimentaire, la gestion initiale, des communications efficaces et les relations avec les clients.

La deuxième année, les étudiants poursuivent leur stage tout en continuant à suivre des cours auto-didactiques, dont l'économie des affaires, la gestion d'une épicerie, les rayons, la gestion des fruits et légumes frais ainsi que la gestion du comptoir des viandes.

Le mentor scolaire annote les travaux tandis que le mentor de la compagnie évalue l'expérience de travail de l'étudiant. Celui-ci peut accumuler des crédits pour son diplôme d'études secondaires et le détaillant paie les frais de scolarité et les livres. L'étudiant reçoit également un petit salaire pour les heures travaillées.

Les étudiants qui terminent leur stage à l'école secondaire et qui poursuivent leurs études dans le secteur peuvent avoir droit à une équivalence de six crédits d'un collège participant et se verront rembourser les frais du programme collégial par les magasins participants.

Un autre programme de Cornell, l'**initiative de l'industrie alimentaire**, est aussi en voie d'élaboration dans la ville de New York. Il offre aux jeunes et aux adultes défavorisés la possibilité de se joindre à la population active dans un certain nombre de secteurs, dont celui de l'alimentation. Les partenaires dans la communauté cherchent avec Cornell à aider les jeunes démunis à faible salaire des vieux quartiers pauvres à améliorer leurs capacités de lecture et d'écriture et à participer à des programmes de stages et de mentorat. Le but du volet éducatif du programme est de favoriser le développement personnel, la confiance en soi et l'engagement communautaire. L'**initiative de l'industrie alimentaire** est un partenariat de l'université, de l'industrie, des établissements d'enseignement et des organismes communautaires.

6. École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal – Module de gestion des magasins de détail en alimentation

Le programme de l'UQAM est l'un des seuls programmes universitaires canadiens comportant un volet Alimentation au détail. Le programme de 18 crédits est accessible uniquement aux étudiants qui ont une connaissance pratique du français et au moins deux années d'expérience de la gestion d'une épicerie. Il met donc l'accent sur le perfectionnement et la mise à jour des compétences et des connaissances. Le module n'est pas offert sous la forme d'un programme d'éducation à distance.

Les quatre cours du module sont les suivants :

1. Comportement organisationnel (3 crédits)
2. Gestion d'un magasin de détail (6 crédits)
3. Introduction à la gestion des ressources humaines (3 crédits)
4. Introduction aux études en gestion (6 crédits)

Quinze étudiants ont entrepris le cours à l'été 1999, suivis de 15 autres à l'hiver 1999.

III. Observations finales

Lorsqu'ils examineront les 25 modèles de formation, les lecteurs se demanderont probablement tout d'abord lesquels sont les plus adaptés à leur propre situation. Lorsqu'ils considéreront les mesures en matière de formation que leur propre organisation pourrait vouloir prendre, ils feront un choix parmi les différents modèles en tenant surtout compte de l'expérience des organisations semblables à la leur. Ainsi, par exemple :

- Les représentants de plus petites entreprises voudront vraisemblablement prendre note, dans le cas des petites entreprises, des liens étroits entre les plans d'entreprise et la culture de développement des ressources humaines;
- Les représentants de plus grosses chaînes prendront note de la diversité des pratiques de formation adoptées par d'autres chaînes, chacune reflétant son propre environnement concurrentiel et la plupart essayant d'assurer une certaine uniformité du « message » d'un point de vente à l'autre;
- Les représentants syndicaux mettront vraisemblablement d'abord l'accent sur les initiatives syndicales en prenant note de la possibilité de faire appel à d'autres partenaires comme des entreprises ou des établissements d'enseignement pour répondre aux besoins de perfectionnement des compétences de leurs membres (notamment les compétences de base), de manière à leur inspirer confiance et à les inciter à participer à l'apprentissage;
- Les représentants d'entreprises et de syndicats prendront note des infrastructures de formation complexes établies grâce à la négociation collective dans plusieurs secteurs américains où employeurs et syndicats ont fait de la formation une priorité commune, et s'interrogeront vraisemblablement sur les possibilités d'application de ces approches dans un contexte canadien.

Le Comité de transition examine cependant ces cas non seulement du point de vue individuel de chacun de ses membres, mais aussi de celui de l'industrie dans son ensemble. Il a entre autres pour mandat de voir ce que peut faire l'industrie dans son ensemble pour améliorer sa « culture de la formation ». Dans ce contexte, les initiatives qui concernent des partenariats entre plusieurs intervenants peuvent avoir une importance particulière.

Les cas énumérés ci-dessus incluent un certain nombre de partenariats dont les activités pourraient être matière à réflexion pour le Comité. Celles qui suivent pourraient présenter un intérêt particulier :

Conseils sectoriels canadiens

Les conseils sectoriels canadiens, qui ont habituellement leurs origines dans des partenariats entre employeurs et syndicats, ont, dans bien des cas, noué de solides liens avec des établissements d'enseignement. Grâce à ces ressources et à d'autres encore, les secteurs ont ainsi réussi à mettre en oeuvre des initiatives sectorielles qui peuvent présenter un intérêt particulier pour l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires. Mentionnons :

- les normes professionnelles/de compétences;
- des cours pour les employés de l'industrie;
- des outils de formation en milieu de travail;
- des mesures d'adaptation et d'orientation professionnelle;
- des programmes de stages pour les jeunes et en gestion pour attirer de nouveaux employés dans le secteur.

La diversité de telles initiatives, qui reflètent les besoins des différents secteurs, de même que leur élaboration commune devraient stimuler l'intérêt du Comité.

Initiatives du secteur de la vente au détail

Les activités des employeurs et des établissements d'enseignement liées à l'établissement de normes professionnelles dans l'industrie canadienne du détail pourraient aussi mériter un examen plus approfondi. Même si les syndicats n'ont pas pris part à ces travaux, ils sont représentés aux conseils sectoriels comme ceux du textile et du tourisme qui ont eux-mêmes entrepris l'élaboration de normes professionnelles semblables. L'expérience de ces conseils sectoriels et les initiatives américaines fondées sur les normes qui sont également citées montrent qu'il est possible de créer des programmes de formation qui prennent appui sur les normes professionnelles.

Les similarités entre le secteur de la vente au détail en général et celui de la vente d'aliments au détail en particulier nous amènent de toute évidence à nous demander dans quelle mesure les initiatives mises en oeuvre dans le secteur de la vente au détail pourraient être applicables dans le contexte de la vente au détail et en gros de produits alimentaires au Canada.

Activités éducatives

Le nombre de cours et de programmes menant à un diplôme en gestion de la vente au détail, notamment dans le secteur alimentaire, est limité au Canada, mais les établissements d'enseignement ont élaboré un certain nombre d'activités propres à la vente au détail et en gros de produits alimentaires. Le modèles décrits ci-dessus font notamment ressortir la possibilité de partenariats entre le secteur et les établissements d'enseignement dans le domaine de l'éducation à distance et des stages pour les jeunes/en gestion. Les diverses compagnies pourraient individuellement conclure des partenariats de ce genre, mais l'expérience des études de cas fait aussi clairement ressortir que ceux-ci pourraient être établis à l'échelle du secteur.

En résumé, il y a parmi ces modèles de nombreux exemples d'initiatives susceptibles de faire réfléchir l'industrie canadienne de la vente au détail et en gros de produits alimentaires. Bon nombre de ces modèles pourraient intéresser des groupes en particulier tandis que d'autres pourraient faire naître ou renforcer l'idée que le secteur devrait explorer plus à fond une approche sectorielle de la formation et, s'il décidait d'opter pour une telle approche, s'interroger sur les initiatives à inclure dans un programme sectoriel.

C'est aux intervenants du secteur qu'il reviendra de prendre ces décisions en se fondant sur leurs évaluations des modèles cités et de leur applicabilité ou adaptabilité à l'industrie canadienne de la vente au détail et en gros de produits alimentaires.

Survol des modèles de formation

1. Approches des détaillants et grossistes en alimentation					
(a) Épiciers indépendants/petites chaînes					
Nom du modèle	**Inter-venant(s)**	**Stagiaires**	**Compétences acquises**	**Méthodologie ou mécanismes de prestation**	**Questions clés ou caractéristiques**
Compagnie C, Ottawa (Ontario) (5 magasins)	Détaillant en alimentation	Gestionnaires, commis	Compétences en gestion, connaissance du produit, orientation	Centre de formation (gestionnaires), sur place (commis)	Valeurs fondamentales de l'entreprise; le recrutement met l'accent sur les aptitudes en relations humaines; centre de formation pour les compétences en gestion
Compagnie A, Hamilton (Ontario) (10 magasins)	Détaillant en alimentation	Gestionnaires, nouveaux employés	Compétences en gestion, orientation	Former le formateur, vidéos, cours de Cornell	La formation appuie les valeurs fondamentales de l'entreprise et la stratégie globale en ressources humaines
Compagnie B, Whistler (C.-B.) (3 magasins)	Détaillant en alimentation	Commis, nouveaux employés	Formation polyvalente, connaissance du produit	Formation par le superviseur, Internet	Réduction du roulement, participation des employés, service à la clientèle
D&W Food Centres, Grand Rapids (Michigan) (25 magasins)	Détaillant en alimentation	Tous les employés	Compétences non techniques (gestionnaires), compétences propres à des rayons	Variété : vidéos, Cornell, sur place	La formation appuie les valeurs fondamentales de l'entreprise et la stratégie globale en ressources humaines

(b) Plus gros détaillants ou détaillants en alimentation et chaînes de grossistes					
Nom du modèle	**Inter-venant(s)**	**Stagiaires**	**Compétences acquises**	**Méthodologie ou mécanismes de prestation**	**Questions clés ou caractéristiques**
SUPERVALU University, Minneapolis (Minnesota) (grossiste, approvisionne 3 500 magasins)	Grossiste en alimentation	Tous les employés des commerces de détail appro-visionnés	Marketing, opérations et marchandisage, finances, gestion des ressources humaines	Sur place, vidéo en préparation, autres sources ou méthodes au besoin	Cours sur mesure basés sur le processus d'évaluation de l'entreprise
J. C. Penney	Commerce de détail	Gérants de magasin et vendeurs	Gérants : encadrement, leadership, compétences non techniques Vendeurs : connaissance du produit, service à la clientèle	Éducation à distance	Exemple d'une approche intégrée de l'éducation à distance « sans papier » ni « cours magistraux »
Compagnie D (Canada) (100 magasins)	Détaillant en alimentation	Tous les employés	Compétences techniques et non techniques pour les cadres et le personnel de vente	Former le formateur	Accent sur l'uniformité de la formation et la participation du formateur et du stagiaire
Compagnie E (É.-U.) (société de portefeuille; 1 000 magasins sous cinq bannières différentes)	Détaillant en alimentation	Tous les employés des filiales	Administration des affaires, connaissance du produit, gestion des RH, formation des caissiers, etc.	Gamme complète de méthodes de prestation excluant Internet, formation automatisée	Formation propre à la bannière (reflétant différentes situations concurrentielles) conjuguée à une formation générale dans des postes particuliers, comme celui de caissier

2. Approches sectorielles canadiennes					
Nom du modèle	**Intervenant(s)**	**Stagiaires**	**Compétences acquises**	**Méthodologie ou mécanismes de prestation**	**Questions clés ou caractéristiques**
Conseil canadien du commerce et de l'emploi dans la sidérurgie	Entreprises et syndicats	Travailleurs de la production actifs ou mis à pied	Services d'aide à l'adaptation pour les travailleurs mis à pied assurés par des équipes composées de représentants du syndicat et de l'employeur, cours de sidérurgie pour les travailleurs de la production actifs	Adaptation : sur place et via des centres d'action sidérurgie : via des collèges communautaires	Partenariats sectoriels très étroits entre les travailleurs et la direction; plein partenariat avec des collèges communautaires pour le développement et la prestation de la formation; comités mixtes de formation en milieu de travail
Conseil canadien des fabricants de produits d'épicerie	Entreprises et syndicats	Travailleurs de la production actifs	Trente cours d'enseignement propres à l'industrie et à caractère général	Organisations partenaires, y compris des collèges communautaires	Développement de services pour les entreprises et les syndicats du secteur, y compris l'évaluation des besoins en formation, l'élaboration d'un plan de formation, des comités mixtes de formation en milieu de travail
Programme de stages en gestion du textile	Entreprises et syndicats, établissements d'enseignement	Nouveaux gestionnaires	Science et fabrication des textiles, compétences en gestion, profils professionnels	Cours à l'université et au collège plus stage	Cours de perfectionnement des cadres propres à l'industrie conçus conjointement par les entreprises, les syndicats, les établissements d'enseignement

Nom du modèle	Intervenant(s)	Stagiaires	Compétences acquises	Méthodologie ou mécanismes de prestation	Questions clés ou caractéristiques
Conseil canadien des ressources humaines en tourisme – Programme Jeunesse – Carrières en tourisme (Programme de stages pour les jeunes)	Employeurs, établissements d'enseignement, jeunes nouveaux venus dans l'industrie	Jeunes nouveaux venus dans l'industrie	Aptitudes au service à la clientèle, salubrité des aliments, etc., normes professionnelles	Formation en établissement et en milieu de travail, stage en cours d'emploi	Initiative sectorielle pour attirer les jeunes travailleurs dans l'industrie et régler les problèmes liés à l'image, etc., auxquels se heurte souvent le secteur de la vente au détail d'aliments
Normes professionnelles du secteur de la vente au détail au Canada (y compris un résumé d'expériences américaines des normes professionnelles)	Entreprises, établissements d'enseignement	Vendeurs et cadres subalternes	Gamme complète des aptitudes incluses dans les normes professionnelles	Normes professionnelles en existence; contenu du cours en voie d'élaboration	Initiative sectorielle pouvant servir de fondement à des activités de formation sectorielle; les expériences américaines des normes illustrent les possibilités

3. Approches syndicales-patronales aux États-Unis					
Nom du modèle	**Inter-venant(s)**	**Stagiaires**	**Compétences acquises**	**Méthodologie ou mécanismes de prestation**	**Questions clés ou caractéristiques**
Quality Through Training Program (Industrial Association of Machinists et société Boeing)	Entreprises et syndicats via la convention collective	Employés actifs et mis à pied	Compétences techniques liées à l'aérospatiale, aide à l'éducation, aide au perfectionnement professionnel et personnel	Centres de formation ou laboratoires d'informatique, etc., dans chacune des sept usines de fabrication	Initiative élaborée conjointement et en place depuis 1983; programmes bien conçus et utilisés abondamment
DaimlerChrysler National Training Centre (DaimlerChrysler et TUA)	Entreprises et syndicats via la convention collective	Employés actifs et mis à pied et membres de leur famille	Formation technique poussée, formation dans les métiers spécialisés, hausse du degré d'alphabétisation et des compétences en calcul, aide pour les frais de scolarité	Centres de formation nationaux et régionaux, bibliothèque et vidéothèque du NTC, formation au niveau de l'usine	Initiative élaborée conjointement et en place depuis 1996; programmes bien conçus et utilisés abondamment; cours dans les métiers spécialisés accrédités par l'American Council of Education
Initiatives de formation conjointes dans le secteur des télécommunications (entreprises de télécommunications, TCA et FIOE)	Entreprises et syndicats	Employés actifs et mis à pied	Programmes général/ spécialisé en télécommunications, technologie de l'information appliquée, etc., connaissances en informatique/Internet, aide pour les frais de scolarité	Vastes partenariats avec des universités et des collèges, accent sur l'éducation à distance et Internet	Initiative élaborée conjointement; forte orientation technique; partenariats solides avec les établissements d'enseignement; méthodes de prestation innovatrices

Nom du modèle	Intervenant(s)	Stagiaires	Compétences acquises	Méthodologie ou mécanismes de prestation	Questions clés ou caractéristiques
Institute for Career Development (Métallurgistes unis et treize aciéries)	Entreprises et syndicats	Employés actifs et à la retraite et leur famille	Compétences de base en informatique, mathématiques, préparation à la formation générale, grade d'associé en finances, aide pour les frais de scolarité	Cours au niveau de l'usine, éducation à distance, accréditation universitaire	Initiative élaborée conjointement; orientation vers les compétences de base; partenariats solides avec des établissements d'enseignement; méthodes de prestation innovatrices

4. Pratiques syndicales					
Nom du modèle	**Intervenant(s)**	**Stagiaires**	**Compétences acquises**	**Méthodologie ou mécanismes de prestation**	**Questions clés ou caractéristiques**
UNISON Open College (R.-U.)	Syndicat	Membres actifs et congédiés du syndicat, dont bon nombre sont des femmes peu spécialisées	Compétences de base (écriture, analyse, calcul) et tuteurs personnels dans le cadre de Retour aux études, autres programmes menant à un grade d'associé, un diplôme et un certificat en santé, en construction de logements et dans d'autres secteurs, aide financière	Pour Retour aux études, formation adaptée au rythme de chacun et éducation à distance avec tutorat, parfois en milieu de travail	Programme Retour aux études efficace permettant aux femmes ayant un faible niveau de scolarité de s'apprivoiser à l'apprentissage dans une atmosphère amicale qui leur redonne confiance et les incite à poursuivre leurs études; partenariats avec l'Open University du R.-U. pour la prestation et l'accréditation
Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce et Fonds de fiducie pour la formation	Syndicat et entreprises	Membres du syndicat actifs de différentes sections locales canadiennes	Formation liée à la vente au détail de produits alimentaires, y compris l'informatique et l'amélioration des compétences en mathématiques, en lecture, etc., formation syndicale, préapprentissage	Formation donnée surtout dans des centres locaux construits avec l'aide du fonds de fiducie pour la formation	Mécanisme de financement innovateur; formation dirigée par le syndicat; possibilité d'autres approches innovatrices de la formation, dont l'éducation à distance

5. Pratiques éducatives					
Nom du modèle	**Intervenant(s)**	**Stagiaires**	**Compétences acquises**	**Méthodologie ou mécanismes de prestation**	**Questions clés ou caractéristiques**
Ryerson - Baccalauréat en commerce - Gestion du détail	Établissement d'enseignement	Étudiants à temps plein	Quatre thèmes : • Service à la clientèle • Aptitudes en relations humaines • Technologie • Stratégie	Salle de classe traditionnelle plus CD-ROM et éducation à distance; la priorité est d'offrir tout le programme via Internet en français et en anglais	Premier diplôme en gestion du détail au Canada, maintenant à sa deuxième année; volet d'éducation à distance et possibilité de présentation dans les deux langues officielles
Athabasca University, Alberta, Canada	Établissement d'enseignement	Étudiants à temps plein et à temps partiel, dont 14 % n'ont pas terminé leurs études secondaires et 64 % sont des femmes	Vaste gamme de cours et de programmes menant à un grade	Plus grande université canadienne d'éducation à distance, utilisation de plus en plus grande de cours sur Internet	Capacité de partenariat avec une entreprise, un syndicat ou une autre organisation pour concevoir et donner des cours à l'aide de méthodes d'éducation à distance; évaluation et reconnaissance de l'apprentissage antérieur aux fins de l'octroi de crédits pour réduire les coûts/le temps de formation

Nom du modèle	Intervenant(s)	Stagiaires	Compétences acquises	Méthodologie ou mécanismes de prestation	Questions clés ou caractéristiques
Open Learning Agency de la C.-B.	Établissement d'enseignement	Étudiants à temps plein et à temps partiel	Programmes allant de la maternelle à la 12^{e} année à des grades, des certificats professionnels et des diplômes, éducation de base, système de formation en milieu de travail adaptant les cours aux besoins des clients	Méthodes d'éducation à distance, prestation d'une formation conçue sur mesure	Capacité démontrée de partenariat avec une entreprise, un syndicat ou une autre organisation pour concevoir et offrir des cours à l'aide de méthodes d'éducation à distance
Cornell University - Food Industry Management Home Study Program	Établissement d'enseignement, employés de commerces de détail	Employés de commerces de détail de tous les niveaux	Vaste gamme de compétences, avec orientation vers la vente au détail de produits alimentaires, allant de la gestion, des relations avec les clients et de la comptabilité à la salubrité des aliments, au marchandisage et à la sécurité; cours de gestion propres à chaque rayon devant venir s'ajouter en l'an 2000	Méthodes d'éducation à distance, certains cours sur Internet	Programme d'éducation à distance bien établi en existence depuis 1964; plus de 400 000 inscriptions

Nom du modèle	Intervenant(s)	Stagiaires	Compétences acquises	Méthodologie ou mécanismes de prestation	Questions clés ou caractéristiques
Cornell University – Youth and Workforce Development Programs	Établissement d'enseignement, jeunes travailleurs	Jeunes nouveaux entrants dans l'industrie	Première année : compétences en gestion d'un magasin d'alimentation, communications, relations avec les clients; deuxième année : gestion de rayon, économie d'entreprise	Cours d'éducation à distance de Cornell, stages en magasin, mentorat	Exemple bien établi d'un programme de stages visant précisément à attirer de nouveaux entrants dans l'industrie de la vente au détail de produits alimentaires
Université du Québec à Montréal	Établissement d'enseignement	Employés de commerces de détail ayant deux années d'expérience de la gestion	Comportement organisationnel; Gestion d'un magasin de détail; Introduction à la gestion des ressources humaines; Introduction aux études en gestion	Salle de classe	Un des seuls modules universitaires canadiens de gestion de la vente au détail d'aliments